

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**EQUIPES DE ESPORTES COLETIVOS DE ALTO NÍVEL E EQUIPES
ORGANIZACIONAIS: UM PARALELO**

MARGARIDA MASCARENHAS

Florianópolis, Dezembro de 2000.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Trabalho de Conclusão do Estágio

**EQUIPES DE ESPORTES COLETIVOS DE ALTO NÍVEL E EQUIPES
ORGANIZACIONAIS: UM PARALELO**

MARGARIDA MASCARENHAS

Orientado por:

Profa. ELOISE HELENA DELLAGNELO

Área de concentração:

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Florianópolis, Dezembro de 2000.

TERMO DE AVALIAÇÃO

O presente trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribuiu nota _____ à acadêmica Margarida Irene Santos Mascarenhas, na disciplina Estágio Supervisionado II- CAD 5236.

Banca Examinadora

Profa. Eloise Helena Dellagnelo

Prof. Dante Marciano Girardi

Prof. Gerson Rizzatti

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por estar sempre presente na minha vida e atender a todos os meus pedidos inclusive os mais “complicados”, agradeço à minha mãe, à minha “vovó”, à minha família toda que mesmo de muito longe estiveram sempre presentes na minha vida e acreditaram em mim.

Aos meus velhos e novos amigos, todos, pela presença constante em todos os momentos difíceis e momentos maravilhosos.

Aos meus professores pela amizade e respeito concedido durante todo o meu percurso.

À UFSC pela oportunidade concedida.

DEDICATÓRIA

“Você meu amigo de fé meu irmão camarada....”

Este trabalho é dedicado ao meu avô, Francisco, que mesmo estando num outro plano sempre arruma um jeitinho de estar presente em todos os meus momentos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. OBJETIVOS.....	3
2.1. Objetivo geral.....	3
2.2. Objetivos específicos.....	3
3. METODOLOGIA.....	4
3.1. Tipo de estudo.....	4
3.2. Procedimentos metodológicos.....	4
3.3. Categorias de análise	5
3.4. Definição de temas importantes.....	5
3.5. Técnica de análise dos dados.....	5
4. EQUIPES ESPORTIVAS.....	6
4.1. A organização do trabalho de treinamento das equipes de esportes coletivos de alta competição.....	6
4.1.1. O período da pré-preparação ou de planejamento.....	9
4.1.1.1. Fase do anteprojeto.....	14
4.1.1.1.a. Caracterização do atleta.....	15
4.1.1.1.b. Caracterização do esforço previsível.....	15
4.1.1.1.c. Condicionanismos	16
4.1.1.2. Fase do diagnóstico.....	18
4.1.1.3. Fase do planejamento	19
4.1.2. Período preparatório.....	21
4.1.3. Período de competição.....	28
4.1.4. Período de transição	29
4.2. A estruturação das equipes de esportes coletivos.....	31
4.2.1. O perfil dos atletas e da equipe.....	31
4.2.2 A tomada de decisão.....	35
4.2.3.A definição da liderança.....	37
4.2.4. A motivação dos atletas.....	41

4.3. O comportamento das equipes de esportes coletivos.....	44
4.3.1. A coesão do grupo.....	44
4.3.2. Os conflitos.....	46
5. EQUIPES ESPORTIVAS X EQUIPES ORGANIZACIONAIS:	
UM PARALELO.....	48
5.1. Quanto às semelhanças percebidas entre as equipes de esportes coletivos e os tipos de equipes existentes em organizações.....	48
5.2. Quanto aos princípios a serem considerados na organização das atividades.....	50
5.3. Quanto à organização das atividades das equipes.....	55
5.3.1. O período da pré-preparação: o anteprojeto e o diagnóstico.....	56
5.3.2. Elaboração do planejamento.....	57
5.3.3. Período da preparação.....	61
5.3.4. Período da competição.....	64
5.3.5. Período de transição.....	64
5.4. Quanto ao perfil dos integrantes das equipes.....	64
5.5. Quanto à liderança das equipes.....	67
5.6. Quanto à motivação das equipes.....	71
5.7. Quanto à tomada de decisão.....	74
5.8. Quanto à coesão grupal.....	75
5.9. Quanto aos conflitos.....	78
6. CONCLUSÃO.....	80
7. BIBLIOGRAFIA	85

2.OBJETIVOS

2.1. Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar como os conhecimentos existentes sobre o funcionamento das equipes de esportes coletivos de alto nível poderão colaborar para um melhor desempenho das equipes criadas nas organizações.

2.2. Objetivos específicos

> Caracterizar, conforme a literatura, como funcionam as equipes de esportes coletivos quanto ao:

- Planejamento estratégico
 - Propósito, objetivos, missão, visão, metas;
 - Preparação para o desempenho (capacitação)
 - Acompanhamento de resultados (avaliações)
- Estruturação
 - Seleção dos integrantes (perfil)
 - Definição de papéis
 - Tomada de decisão
 - Definição da liderança
- Comportamento
 - Como se dá a integração
 - Gerenciamento dos conflitos

> Identificar elementos congruentes e incongruentes entre o funcionamento das equipes esportivas e as equipes organizacionais.

> Discutir as possíveis contribuições destas semelhanças e diferenças entre as duas equipes para o melhor funcionamento das equipes nas organizações.

1. INTRODUÇÃO

A globalização das economias, considerada por muitos como responsável por profundas e rápidas mudanças que vem ocorrendo no ambiente externo às organizações, tem levado aquelas que almejam o sucesso competitivo a se tornarem flexíveis em curtos espaços de tempo, conseguindo com isso manterem-se presentes nos mercados. Assim, as organizações precisam estar constantemente se adaptando, buscando informações que lhe são necessárias, fazendo mudanças na sua estrutura e forma de gerenciamento para serem mais competitivas. Essas mudanças incluem uma forte disseminação da tecnologia da informação aonde existe um grande crescimento de redes de computadores e mudanças na própria estrutura organizacional, a onde a hierarquia empresarial está sofrendo um enxugamento com o já conhecido *downsizing*.

Uma das novas formas de organização das organizações está sendo a adoção do trabalho em equipe, que Heller (1999, p.5) considera como sendo, atualmente, “a prática preferida das empresas, à medida que sistemas hierárquicos tradicionais dão lugar a métodos de trabalho mais polivalentes”. O autor, considera (1999, p.6) que “uma equipe de verdade é uma força dinâmica, mutante, viva, formada por pessoas que se reúnem para trabalhar, discutindo objetivos, avaliando idéias e tomando decisões e buscando alcançar juntas as suas metas”. Esta nova forma de se organizar pessoas tem como um dos principais objetivos a descentralização das responsabilidades e um maior compartilhamento das informações, o que permitirá haver uma maior sinergia no momento de tomada das decisões. Por ser uma prática que tende a ser cada vez mais adotada faz-se necessário que se busque todos os modos possíveis de tornar o trabalho em equipes mais eficazes. As equipes, por serem compostas por várias pessoas diferentes, requerem certos cuidados ao serem constituídas de modo que as pessoas possam interagir de melhor modo possível, criando um espírito de equipe, ou seja uma coesão grupal, que é vital para que o grupo alcance seus objetivos.

Se esta forma de organizar pessoas em nível das empresas é algo recente, nos esportes coletivos é algo que já se faz presente há alguns séculos. Desde o momento que um indivíduo pretende praticar um determinado esporte coletivo ele tem em mente que precisará contar com outras pessoas que de algum modo estejam interessadas em pertencer a sua equipe e que com o desempenho das atividades de cada integrante a equipe com um todo vencerá aos adversários. Por exigir certas habilidades muito semelhantes para o bom desempenho das

equipes organizacionais acredita-se ser interessante recorrer a outra área de conhecimento, mais especificamente aos esportes coletivos a fim de se discutir de que modo os conhecimentos e técnicas por eles praticados poderão contribuir de algum modo para que as equipes organizacionais atinjam a sua excelência.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de Estudo

A metodologia da pesquisa ajuda na indicação de técnicas, métodos e instrumentos que orientarão e serão utilizados no desenvolvimento do trabalho.

O tipo de pesquisa aplicado neste trabalho, tendo como base os seus objetivos, foi a pesquisa exploratória. Segundo Gil (1991,p.45), estas pesquisas “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”. Por sua vez, Marconi & Lakatos (1996, p.77) acrescentam que “são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato, fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos”. Tratando-se de um trabalho teórico, este tipo de pesquisa é o que melhor e adequa para o seu desenvolvimento tendo em consideração os objetivos estabelecidos.

Tratou-se, também, de uma abordagem qualitativa, que segundo Richardson (1985, p.38), “justifica-se, sobretudo por se uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Segundo o autor, os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

3.2. Procedimento Metodológico

Quanto ao procedimento metodológico, cabe destacar que se tratou, fundamentalmente, de uma pesquisa bibliográfica. Segundo GIL (1991, p.48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material bibliográfico já elaborado, constituído de livros e artigos científicos. (...) Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como

pesquisas bibliográficas”, e assim, utilizar-se-á para a elaboração do trabalho os livros de leitura corrente e publicações periódicas.

3.3. Categorias de Análise

As categorias trabalhadas foram: o planejamento estratégico, a estruturação e o comportamento das equipes de esportes coletivos.

3.4. Definição de Termos Importantes

- Equipe: grupo de pessoas que cooperam entre si na busca de um objetivo comum a todos os integrantes deste grupo;
- Equipe esportiva profissional: grupo de atletas que adquirem as habilidades e conhecimentos necessários para trabalhar no esporte como uma ocupação ou profissão;
- Equipe organizacional: grupos criados nas organizações, e formados por pessoas com conhecimentos e habilidades heterogêneas e que cooperam entre si a fim de alcançarem os objetivos propostos pela organização;

3.5. Técnica de Análise de Dados

Para a realização deste trabalho foi realizada uma análise de conteúdo que segundo Richardson (1985, p.176) “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção dessas mensagens”. O mesmo autor afirma que em termos gerais a análise de conteúdo é a aplicação de métodos científicos a uma evidência documental. Pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Esta técnica de análise é utilizada para melhor se compreender um discurso, para se aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes.

4. EQUIPES ESPORTIVAS

Visando uma melhor compreensão do funcionamento do trabalho das equipes esportivas, este capítulo vai tratar do tema abordando os seguintes aspectos:

- A organização do trabalho de treinamento das equipes de esportes coletivos de alta competição;
- A estruturação das equipes de esportes coletivos;
- O comportamento das equipes de esportes coletivos;

4.1. A Organização do Trabalho de Treinamento das Equipes de Esportes Coletivos de Alta Competição

Todo atleta de alto nível tem as vitórias em competições como meta. Assim, estes trabalham arduamente, através de treinamentos intensivos, para aprimorar o talento que possuem, aprofundam os seus conhecimentos sobre o referido esporte e assumem um compromisso com eles próprios e com a equipe a qual pertencem no sentido de dar o melhor de si para que os objetivos definidos sejam alcançados. De Rose Jr. (2000, p.31), considera que “qualquer que seja o nível dos atletas, o que determina toda a preparação e os cuidados é a competição”, sendo este “o momento no qual o atleta demonstra toda a sua qualidade”. É no momento da competição que são percebidos os resultados das atividades previamente realizadas, onde aparecem as falhas, sendo este o momento da consagração ou do fracasso. Todo o trabalho de organização do treinamento da equipe é realizado pela chamada comissão técnica que é constituída pelo técnico, preparador físico, psicólogo, médico e supervisor, sendo as suas funções descritas posteriormente no decorrer do trabalho. De Rose Jr. (2000, p.32) afirma que, normalmente, “uma equipe tem uma estrutura básica na qual o posto central é ocupado pelo técnico que tem como responsabilidade maior organizar e colocar em prática os planos elaborados para tal equipe, tomando as principais decisões, com base nas suas convicções e nos fatores extra-equipes, podendo ser assessorado por profissionais como preparador físico, médico, fisioterapeuta, psicólogo e assistente técnico” que formariam a

comissão técnica responsável pelo trabalho interdisciplinar com os atletas. À comissão técnica como um todo cabe a função de levantar todos os tipos de informações desde a personalidade dos atletas, condições físicas, capacidade de aprendizagem, condições das competições, etc, buscando com isso reduzir ao máximo as probabilidades de que as atividades planejadas não ocorram como o previamente estabelecido. Todos os elementos da comissão deverão compartilhar as informações que possuem de modo que haja uma cooperação entre as partes com o intuito de se conseguir que os atletas dêem o melhor de si.

Essa associação de pessoas permite que a equipe de esporte coletivo seja encarada como uma organização, que se divide em departamentos, que realizam todas as suas atividades cooperando com as demais partes, buscando assim alcançar o objetivo principal da equipe que é vencer uma determinada competição. Verifica-se que a palavra equipe não se limita aos jogadores, abrangendo todos que de algum modo trabalham na constante busca de resultados melhores.

Tubino (1984) atribui os grandes resultados desportivos da atualidade aos progressos que vêm ocorrendo no que se refere a descobrimentos científicos (tecnologia, saúde, etc), e também ao emprego nas organizações de treinamento de uma teoria organizacional em evolução e ainda, aborda o treinamento desportivo com uma orientação sistêmica, baseando-se em estudiosos da área da administração que desenvolveram a Teoria Geral do Sistema, considerando a existência de um ambiente externo, *inputs*, *outputs*, restrições, controle, processamento e *feedback*. Será considerado ambiente, a parte do sistema que abrange todas as características do contexto em que o sistema se desenvolve.

Num sistema de treinamento, serão considerados *inputs*, todas as variáveis levantadas, as necessidades relacionáveis com a preparação a ser iniciada, os recursos humanos (comissão técnica, atletas e as demais pessoas envolvidas), recursos financeiros, materiais e tecnológicos disponíveis, bem como o *know-how*, e que servirão de base para a elaboração do programa de treinamento. O processamento será marcado pela elaboração do anteprojeto de treinamento, a mobilização dos recursos disponíveis, as atividades de preparação e a preparação final para o período de competição. Tubino (1984) ressalta que “é importante que no processamento do treinamento desportivo se verifique um encadeamento entre todas as etapas, evidenciando uma situação de continuidade no processo”. As restrições serão as barreiras, os limites já conhecidos pela comissão técnica, como recursos técnicos dos atletas, tempo, materiais e recursos financeiros que poderão ocorrer durante o decorrer do treinamento.

Os *outputs* por sua vez, serão os resultados alcançados ao fim do treinamento, podendo estes ser medidos pelas *performances* verificadas na competição. Através do treinamento, procura-se fazer com que os resultados se mantenham mais próximos possível ao planejado, sendo por isso realizado com relativa frequência o controle quer através de testes quer através de observações em competições preparatórias. Tubino (1984, p.123) afirma que “as restrições exercem uma influência decisiva no controle do treinamento”. Ou seja, os resultados que são obtidos através do controle deverão sempre ser confrontados com as restrições que a equipe poderá enfrentar. Esses resultados obtidos através de avaliações realizadas nas diversas etapas e que irão permitir alterar os planos, podem ser considerados como sendo o *feedback*. Normalmente, as alterações ocorrem face a deficiências, impossibilidades e imprevistos na busca dos objetivos previamente estabelecidos. Tubino (1984, p.124) define *feedback* como sendo “um reajustamento constante dos programas aos novos problemas e necessidades verificadas, sendo ainda, um instrumento indispensável para que a organização de um treinamento possua seus instrumentos de auto-avaliação, do seu desenvolvimento e da efetividade da sua atuação”. O *feedback* é a resposta aos fatos que se alteram, ou seja, que se distanciam do planejado e que necessitam de adaptações.

Ao se dar início à organização do processo de treinamento torna-se necessário, buscando torná-lo mais completo e eficaz, a sua divisão em partes, períodos, ou seja, é necessária uma periodização do mesmo. Dantas (1998, p.61), define a periodização como sendo “um planejamento geral e detalhado do tempo disponível para treinamento, de acordo com os objetivos intermediários perfeitamente estabelecidos, respeitando-se os princípios do exercício desportivo”. Para Tubino (1984), a periodização dos treinos tem como objetivo principal:

- estabelecer um prognóstico com base na constatação das possibilidades de *performance* dos atletas, em função do tempo disponível e do potencial diagnosticado no que diz respeito a recursos humanos, financeiros e materiais existentes tendo sempre como referencial os níveis de treinamento e resultados anteriores dos futuros adversários;
- canalizar estímulos iniciais de treinamento para que os atletas obtenham a chamada condição, que deverá constituir-se no suporte para uma forma física;
- preparar os atletas para que possam atingir a forma desportiva desejável numa determinada época;

- prosseguir nos estímulos de treinamento para que os atletas se apresentem durante as competições com as formas alcançadas; e
- Orientar a redução de estímulos de treinamento em épocas determinadas, para que haja uma recuperação física e psicológica, buscando com isso melhores níveis de *performance* futuramente.

A periodização acaba sendo algo parecido com a definição de objetivos intermediários, pois o objetivo principal só será alcançado se estas etapas forem cumpridas. Matveev (1979), um dos principais percussores da periodização, divide o processo de treinamento em quatro períodos distintos, sendo que os três últimos podem ter as seguintes durações,: período de pré-preparação, de preparação (3,5 meses até 7 meses), de competição (1,5 mês até 5 meses) e de transição (3 semanas até 6 semanas).

4.1.1. O período da pré-preparação ou de planejamento

Ao se almejar concretizar algo, é preciso que se estabeleça um caminho a ser percorrido a fim de alcançar o que tanto se deseja, o objetivo. Para que isso ocorra do melhor modo possível, acredita-se que se faz necessário, um planejamento prévio, onde deverão ser consideradas as metas almejadas, quais os requisitos que deverão ser preenchidos, o tempo disponível, assim como os pontos fortes e pontos fracos que se possui, o ambiente externo, que se altera muito rapidamente e sobre o qual quase não se tem controle, e além disso devem ser freqüentemente confrontados com o que vem sendo realizado na prática buscando com isso evitar que se afaste do previamente estabelecido. Chiavenato (1994, p.273) afirma que “o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões, em decidir agora o que fazer antes da ação necessária”. Em nível dos esportes o conceito não é muito diferente. Dantas (1998, p.91) considera que nos esportes “só se terá uma garantia mínima de sucesso através de um projeto bem feito, que vai se traduzir num plano bem definido e num perfeito cumprimento do mesmo, com aferições periódicas através de testes que vão avaliar se os objetivos intermediários estão sendo alcançados”, ou seja, é necessária uma organização do tempo disponível para a realização do treinamento, estabelecendo muito claramente os objetivos que se pretende alcançar a curto, médio e longo prazo. Esta modalidade de planejar o treinamento

foi buscada, segundo Dantas (1998), por L. Matveev na administração e consiste no planejamento da utilização do tempo, partindo de uma visão geral para uma minuciosa especificação das atividades diárias. Antes de iniciar a elaboração de um plano de treinamento desportivo, de acordo com Tubino (1998), faz-se necessário considerar certos princípios fundamentais e que são:

Princípio da individualidade biológica

Princípio da adaptação

Princípio da sobrecarga

Princípio da continuidade

Princípio da interdependência volume intensidade

a) O princípio da individualidade biológica

Mesmo muito semelhantes os seres humanos possuem características pessoais muito próprias que acabam tornando-os únicos se comparados com os restantes do seu meio, mesmo que a estes tenha sido dado as mesmas condições e oportunidades. Tubino (1984, p.100) define individualidade biológica como sendo “o fenômeno que explica a variabilidade entre elementos da mesma espécie, o que faz com que não existam pessoas iguais entre si”. Cada indivíduo possui uma estrutura física e psíquica própria que são certamente influenciadas pelo seu meio ambiente e pelas suas vivências, mas algumas dessas características da sua estrutura se mantêm.

Dantas (1998) define o indivíduo como uma junção do genótipo e do fenótipo dando origem ao somatório de especificidades que o caracterizarão. Assim, o genótipo, pode ser entendido como a carga genética que o indivíduo recebe dos seus progenitores e que irá determinar a sua composição corporal, o seu biotipo, a altura máxima esperada, força máxima possível, bem como as suas aptidões físicas e intelectuais. Por outro lado, o fenótipo pode ser entendido como tudo que é acrescido ao indivíduo a partir do nascimento e que será responsável por outras características como habilidades desportivas, consumo máximo de oxigênio que o indivíduo apresenta, percentual observável real dos tipos de fibras musculares bem como as potencialidades expressas. Segundo Dantas (1998, p.43), “pode-se dizer que os potenciais são determinados geneticamente e que as capacidades ou habilidades expressas são

decorrentes do fenótipo”. A esta afirmação Tubino (1984, p.100) contesta afirmando que apesar de um grande número de treinadores “colocarem as características hereditárias individuais como uma variável independente de *performances* desportivas, não conseguem esses extremos, permitindo afirmar que um treinamento desenvolvido numa metodologia científica poderá levar atletas a progressivas adaptações orgânicas, as quais permitirão resultados muitas vezes inesperados”. A posição de Tubino certamente se faz mais coerente visto que as modalidades desportivas possuem certas exigências que podem ser assimiladas mesmo que o indivíduo não possua uma estrutura física mais indicada para a prática de determinada modalidade. Esta posição deixa bem claro que ao ser treinado o indivíduo desenvolve as habilidades (técnicas e orgânicas) para realizar uma atividade. Além do fenótipo, algumas outras características devem ser consideradas pois, essas influenciam a formação da individualidade, como é o caso do sexo, a idade e a raça.

b) O princípio da adaptação

Este princípio científico se encontra diretamente ligado ao fenômeno do stress. Para Dantas (1998, p.44) a compreensão deste princípio requer um pré-conhecimento do que seja homeostase. O mesmo autor a define como sendo “um estado de equilíbrio estável entre os sistemas constitutivos do organismo vivo, e o existente entre este e o meio ambiente”. Este equilíbrio poderá ser rompido, por qualquer alteração ambiental, denominado de estímulos, como calor, frio, situações inusitadas (que provocam emoções), variação de pressão, esforço físico, etc. Estes estímulos provocarão uma resposta diretamente proporcional à sua intensidade.

Assim, Tubino (1984) afirma que, com base em várias experiências já realizadas, esses estímulos podem ser agrupados consoante a sua intensidade:

Estímulos débeis- não acarretam conseqüências

Estímulos médios- apenas excitam

Estímulos médios para fortes- provocam adaptações

Estímulos muito fortes- causam danos

As duas últimas formas de estímulos (forte e muito forte) serão denominadas de stress por Hans Seyle (apud Dantas 1998). São estímulos capazes de provocar adaptações ou danos

no organismo desencadeando uma síndrome de adaptação geral ,SAG, que se divide em três fases: excitação, resistência e exaustão . Eüler (apud Tubino, 1984) divide o stress em três tipos: físico, bioquímico e mental.

O stress físico é causado por um aumento da atividade física, o que provoca um aumento da adrenalina e da noradrenalina diretamente proporcional à intensidade do esforço realizado. O stress bioquímico por sua vez, é provocado pela introdução no organismo de qualquer substância química (*doping*). Análises realizadas através da urina demonstram que este tipo de stress provoca um aumento de adrenalina. Por fim, o stress mental que normalmente é provocado pela ansiedade, angústia ou por outro fator proveniente do córtex cerebral. Durante a fase de treinamento, segundo Dantas (1998) o atleta está submetido aos stresses dos três tipos, apesar de ser mais relevante nesta fase o stress físico, visto que este é que permitirá a existência do treinamento desportivo. Apesar de muitas vezes ser associado a algo maléfico à saúde, o stress tem, segundo Dantas um lado positivo pois, se não fosse a adaptação provocada pelo stress físico, não seria possível treinar um atleta, e o “campeão” continuaria a ser apenas um indivíduo com talento. Carlyle (apud Tubino, 1984, p.103) considera o princípio da adaptação, como sendo “um fenômeno que ocorre devido à capacidade hormonal do organismo para produzir e armazenar certas substâncias químicas, inclusive verificando-se algumas limitações em certas ocasiões para essa produção”. Tubino chama atenção para que, se programe o treinamento de modo que este não ultrapasse a fase de adaptação do organismo, pois esse deverá dirigir o nível de treinamento a ser imposto.

c) Princípio da sobrecarga

Logo após realizar uma determinada carga de trabalho o organismo do atleta passa por uma fase de recuperação que busca restabelecer a homeostase. Segundo Dantas (1998, p.47) “o tempo necessário para a recuperação é proporcional à intensidade do trabalho realizado”. Do mesmo modo ao passar por uma fase de adaptação em relação aos diferentes estímulos o indivíduo precisará de uma fase de repouso. Segundo Hegedus (apud Tubino, 1984, p. 105), “os diferentes estímulos produzem diversos desgastes, que são repostos após o término do trabalho, e nisso pode-se reconhecer a primeira reação da adaptação, pois, o organismo é capaz de restituir sozinho as energias perdidas pelos diversos desgastes, e ainda preparar-se

para uma carga de trabalho mais forte, chamando-se este fenômeno de assimilação compensatória, que se divide em duas fases: período de restauração e período de restauração ampliada. A primeira se refere recomposição das energias perdidas permitindo a volta ao mesmo nível de energia no organismo anterior ao estímulo. A segunda se refere a fato do organismo passar a ter uma maior fonte de energia para novos estímulos. Tubino (1984, p.106) ressalta que “os estímulos mais fortes devem sempre ser aplicados por ocasião do final da assimilação compensatória, justamente na maior amplitude do período de restauração ampliada para que seja elevado o limite de adaptação do atleta”, definindo este como sendo o princípio da sobrecarga. Este princípio deverá ser aplicado em todas as componentes do treinamento e não apenas na preparação física. Assim, Dantas aconselha que na preparação técnico-tática ele se faça presente no aumento do volume (número de repetições e tempo do treinamento) e intensidade (dificuldade crescente dos movimentos e aumento da velocidade de execução) , e na preparação psicológica aumentando o tempo de treinamento mental e relaxamento assim como a realização dos treinos sob condições stressantes (ruído, público, etc) e ainda, a utilização de técnicas de ativação e motivação.

d) Princípio da continuidade

Como a própria palavra diz, este princípio se refere a algo que tem continuação, ou seja, algo onde devem ser evitadas as interrupções que não tenham sido programadas. Tubino (1984, p.111) diz que “a condição atlética de um atleta só pode ser conseguida após alguns anos seguidos de efetivo treinamento, isto tudo dentro de uma especialização constante do desporto eleito”. Como foi visto anteriormente, o treinamento tem como principal fundamento a aplicação de cargas de trabalho, crescentes que são gradativamente assimiladas pelo organismo com base no princípio da adaptação, provocando desgastes que requerem repouso por parte do atleta para que este se recupere. Estas pausas são as interrupções controladas. Essas interrupções são benéficas e imprescindíveis para o sucesso do programa de treinamento, tendo normalmente uma duração que varia de poucos minutos até quarenta e oito horas (período no qual o repouso, sono e o metabolismo da nutrição fazem a restauração das reservas energéticas do organismo quase totalmente).

e) Princípio da interdependência entre volume e intensidade

Este princípio se refere à escolha do melhor modo de aumentar a carga de trabalho, buscando a melhora da *performance*. Há que se saber escolher quando o aumento deve ser feito através do volume ou através da intensidade. Segundo Tubino (1984, p.110), “os êxitos dos atletas de alto rendimento, independentemente da especialização desportiva, estão sempre referenciados a uma grande quantidade (volume) e a uma alta qualificação (qualidade) no trabalho, do mesmo modo que a estimulação predominante destas duas variáveis deverá estar adequada às fases do treinamento, e terá que seguir uma orientação de interdependência entre si”. É através da variação entre o volume e a intensidade, que o treinador conseguirá levar o seu atleta ao máximo da sua forma física, dentro do tempo disponível. Dantas diz que a escolha na incidência de sobrecarga na intensidade ou no volume irá considerar dois critérios básicos: a qualidade física visada e o período do treinamento.

O período de pré-preparação segundo Dantas (1998, p.69) “serviria para iniciar-se, corretamente, um programa plurianual de treinamento através do levantamento dos fatores influenciadores: recursos disponíveis, avaliação dos atletas, mobilização de recursos, etc”. É nesta fase que se verifica todas as variáveis a serem envolvidas, prosseguindo-se com a análise das mesmas, para então ser formulada o planejamento do treinamento. Este período se subdivide em três fases: o do levantamento das variáveis de intervenção (anteprojeto), a do diagnóstico e a do planejamento.

4.1.1.1. Fase do anteprojeto

A fase da elaboração do anteprojeto caracteriza-se pela coleta de dados, dos quais serão retirados os mais relevantes que serão utilizados na montagem do plano de treinamento. Este trabalho será realizado pelos membros da comissão técnica e pelos seus auxiliares. Dantas (1994, p.69) diz que “na fase do anteprojeto de treinamento tomar-se-á contato com a realidade da tarefa a ser executada e com os objetivos a atingir”. Para Silva (1983, p.6) esta é a fase onde ocorre “a caracterização inicial da tarefa onde são recolhidos elementos que permitem estabelecer qual o tipo de adaptações que a competição (época, campeonato) irá exigir, adaptação essa que irá depender das capacidades e das potencialidades dos atletas

assim como das condições de treino existentes”. O mesmo autor, divide esta fase em três etapas: “caracterização dos atletas, dos esforços previsíveis e das condições de treino”.

4.1.1.1.a. Caracterização do Atleta

A caracterização do atleta consiste em conhecer bem o atleta, para que se possa adaptar os treinamentos às suas capacidades e potencialidades, uma vez que a este se destina o treino. Esta etapa tem como objetivo responder a questões sobre o atleta como, quem é, como está, quais os seus pontos fortes e quais os seus pontos fracos. Outro aspecto que se deve considerar se refere ao modo como serão agrupados os atletas na fase do treinamento. Silva (1983, p.6) aconselha que, “se o grupo for pequeno deve-se, considerando a individualidade biológica, realizar um treinamento personalizado com cada atleta. Contudo, se o grupo for grande, forçosamente ter-se-á que subdividi-los em grupos mais homogêneos possível”. Tubino (1984, p.100) ressalta que “o trabalho por grupos homogêneos tem facilitado os esquemas de treinamento, em que ocorra a falta do número adequado de treinadores ou falta de horários disponíveis”.

Ainda dentro da questão “quem é”, torna-se necessário conhecer a biografia civil do atleta, onde se considera a sua condição de vida quanto à habitação, alimentação, repouso, assim como condições de trabalho e estudo, hábitos e aspirações. Com a questão “como é”, vai-se procurar conhecer a biografia desportiva do atleta. Aqui, Silva (1983) considera que é fundamental a realização de um levantamento de quais são e de como evoluíram as características técnicas, táticas, físicas e psicológicas do atleta bem como os seus pontos fortes e fracos bem como a caracterização da sua situação atual, ou seja, como ele está, considerando que poderão ocorrer lesões ou outros incidentes inesperados. Tubino (1984, p.100) afirma que “a determinação dos pontos fortes e dos pontos fracos de um atleta facilitará muitíssimo a individualização do treinamento desportivo”. Nesta fase deverá haver uma valorização dos pontos fortes para que possam ser mais usados durante as competições enquanto os pontos fracos deverão ser corrigidos ou melhorados ou até mesmo neutralizados.

4.1.1.1.b. Caracterização do Esforço Previsível

Após se conhecer o atleta, inicia-se uma nova etapa, a da caracterização do esforço previsível. Nesta nova fase é considerado que o atleta irá se preparar para realizar ao longo de

um determinado período de tempo, um conjunto de esforços que irão depender de algumas variáveis como a modalidade praticada, o calendário de competições, as circunstâncias e os adversários.

E necessário um preparo individualizado de adaptação do atleta, consoante a modalidade praticada assim como a função que lhe é atribuída dentro da equipe. Diferentes modalidades ou funções, determinam diferentes esforços e habilidades a desenvolver e assim diferentes modelos de preparação. Esta fase requer do técnico um profundo conhecimento da componente técnico-tático e esforço que a modalidade irá exigir. Outro fator de extrema relevância é o calendário da competição que deverá ser conhecido minuciosamente pelo treinador visto que este terá de preparar os seus atletas para que estes alcancem vitórias durante este período. As competições podem ter durações variadas, exigindo assim maiores ou menores períodos de esforço e desgaste físico e psicológico.

4.1.1.1.c. Condicionalismos

A variável condicionalismo se refere às condições em que a competição irá decorrer, como a altitude, temperatura, umidade, fuso horário, correntes, ventos, percursos, pisos, etc. Ou seja, são fatores que fogem ao controle da comissão técnica e aos quais os atletas precisam se adaptar antes das competições. A variável adversários, é algo que também merece um cuidado especial. Ao se preparar os atletas é necessário conhecer os adversários que poderá encontrar, conhecer minimamente as suas táticas e técnicas de atuação.

Sendo a última fase da caracterização inicial da tarefa o condicionalismo interno se refere às condições materiais, humanas, financeiras e organizacionais para o bom funcionamento da equipe. A falta de condições é algo que não deverá ocorrer. A análise dos condicionalismos materiais se refere à quantidade e qualidade de insumos de treinamento, às instalações, o seu estado de conservação, o tempo que se encontram disponíveis bem como possíveis alternativas caso ocorram problemas com os já conseguidos. Os condicionalismos humanos se referem às pessoas que irão trabalhar diretamente com a equipe técnica servindo como *staff* de apoio. Estes dois condicionalismos apresentam um determinado custo, o que requer um bom planejamento financeiro evitando-se assim interrupções a meio do treinamento que poderão comprometer o bom desempenho dos atletas. Com todas estas condições criadas faz-se necessário gerencia-las para que as atividades possam decorrer sem interrupções. É necessário dividir as tarefas de modo que cada pessoa cumpra a parte que lhe

cabe. Deve-se considerar que nem todos os membros da comissão técnica, necessariamente foram praticantes ou de certa forma atuantes no desporto que vai ser treinado. Segundo Dantas (1998, p.91), “o fator fundamental para a execução de um plano de treinamento é o conhecimento detalhado do desporto a ser treinado, não significando necessariamente vivência”. O mesmo autor afirma, ainda que, o importante não é a prática prévia do desporto em treinamento, mas sim um perfeito conhecimento, atualizado, do mesmo por parte de todos os membros da comissão técnica. O treinador tem de definir com clareza, os objetivos e as funções de cada departamento, buscando com isso evitar a duplicação de funções e a existência de tarefas não atribuídas. As partes deverão ainda, reunir-se regularmente para assegurar a coesão do grupo e tentar melhorar constantemente o seu funcionamento.

É também na fase do anteprojeto, segundo Dantas (1998, p.92) “que se estabelece o rol de atletas convocáveis. De acordo com o mesmo autor serão considerados fatores como tipo de competição, adversários, características físicas, técnicas, táticas, e psicológicas dos atletas, bem como as competições anteriores, passado médico e o estado atual”. O tempo consumido nesta tarefa revela-se bastante útil pois, a forma como a equipe é selecionada pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso, tanto para o treinador como para a equipe. Contudo, esta é uma fase muito delicada e nada fácil para os técnicos, a quem cabe a última palavra na definição dos integrantes da equipe. Ao técnico é dada essa liberdade de escolha uma vez que ele deverá ser um especialista, e sendo assim será ele capaz de constituir uma boa equipe e de lhe dar uma forma ótima para alcançar os melhores resultados. Ainda são apresentados alguns procedimentos para tornar o processo de seleção o mais justo possível, tais como:

- Definir critérios claros e objetivos, comunicados com antecedência;
- Demonstrar a importância dos vários critérios;
- Criar um processo de avaliação para a aplicação dos critérios;
- Estabelecer procedimentos claros para lidar com situações inesperadas .

Para se ter sucesso ao se efetuar a seleção dos atletas o mesmo autor ressalta mais alguns princípios que deverão ser considerados:

- Estabelecer e publicar antecipadamente os critérios de seleção, através de um trabalho com participação de todas as partes interessadas;
- Utilizar critérios claros e compreensíveis;
- Descrever os critérios subjetivos;
- Definir com clareza o estatuto de autoridade;
- Considerar cenários (projeções)
- Reconhecer potenciais focos de problemas;
- Escolher pessoas com experiência e conhecimento adequados, um espírito de observação treinado, paciência e autoridade

Ao serem selecionados os atletas deve-se tomar sempre cuidados no sentido de manter a equipe unida, com equilíbrio e evitar que os que não foram selecionados se sintam injustiçados.

4.1.1.2. Fase do Diagnóstico

Posteriormente à fase do anteprojeto segue-se a fase do diagnóstico. Dantas (1998, p.69) afirma que “esta é a fase da realização dos testes técnicos, físicos, psicológicos e médicos com os atletas”. É nesta fase que a comissão técnica começa a realizar as primeiras atividades de avaliação dos atletas. Tubino (1984, p.129) considera esta fase como sendo “a mais operativa do período pré-preparatório, pois é neste momento que através de sondagens específicas chega-se a uma tomada de posição inicial no treinamento”. Na preparação física serão analisadas questões como:

- Identificação das qualidades físicas necessárias para o desenvolvimento individual no esporte em treinamento;
- Escolha dos testes físicos a serem aplicados;
- Análise do estágio de desenvolvimento de cada qualidade física medida;

No que se refere à preparação técnica-tática são realizados os seguintes procedimentos:

- Análise das possibilidades da equipe face a possíveis adversários, através da análise das *performances* anteriores dos mesmos;
- Análise através de testes de habilidades dos atletas quanto à execução dos fundamentos técnicos do esporte em treinamento;
- Análise do nível de conhecimento e a aplicação por parte dos atletas e da equipe dos esquemas táticos considerados necessários;

Quanto à preparação psicológica, serão analisadas as seguintes atividades:

- Aplicação de testes psicológicos buscando informações que permitam delinear o perfil do psicológico dos atletas;
- Descrição dos perfis psicológicos dos atletas;
- Estudos de condutas adequadas para relações ótimas entre treinadores e atletas; e
- Estudos de estímulos que possam atuar positivamente nos aspectos psicológicos de importância durante o treinamento;

É também no período pré-preparatório, que ocorrem os primeiros contatos entre os médicos e os atletas, marcados pela tomada das primeiras providências relacionadas ao controle médico dos atletas. Tubino (1984, p.130) afirma que “devem ocorrer nesta fase os exames médicos iniciais, inclusive uma exploração funcional dos atletas, algo para o qual a medicina desportiva atual já possui os meios necessários”.

4.1.1.3. Fase do Planejamento

Após ser realizado o levantamento das informações necessárias, tendo sido as mesmas verificadas, já se pode dar início à fase de planejamento. Segundo Tubino (1984, p.131), “o planejamento resume-se na elaboração de planos operacionais nas diversas preparações do complexo do treinamento a ser desenvolvido, após a seleção entre as alternativas possíveis

(métodos e procedimentos de treinamento conhecidos e viáveis a serem aplicados), alternativas consideradas adequadas e que serão levadas a efeito”.

Tendo já todos os requisitos anteriormente apresentados vai-se então definir os objetivos. Silva (1998, p.6) diz que “a definição dos objetivos deve ser simultaneamente ambiciosa e realista. Ambiciosa, para mobilizar vontades e exigir a superação do grupo” e “realista para não se perseguirem objetivos utópicos e inalcançáveis, e sim concretizáveis, desde que o grupo seja coeso, ambicioso e trabalhador”. Estabelecer objetivos é uma etapa de extrema relevância, pois são estes que irão guiar todas as atividades da equipe. É estabelecido um objetivo principal que só será alcançado se certos objetivos específicos forem alcançados. Tubino (1984, p.131), afirma que “será imprescindível que se estabeleçam objetivos parciais específicos nas diversas preparações”, e que estes, “(...) devem ser explicitados em forma de metas a serem alcançadas, e devem ser descritos em termos operacionais, isto é, devem sempre esclarecer a nova situação almejada, as condições em que ocorrerão essas situações e os padrões de rendimento aceitáveis para verificar se os objetivos foram atingidos ou não. Silva (1998, p.6) também ressalta que, “definir objetivos não significa somente pretender que a equipe se classifique nesta ou naquela posição, sendo necessário se estabelecer metas intermediárias, cronologicamente situadas que balizem os trabalhos e que mais tarde contribuirão para aumentar o rigor do processo de avaliação e controle do treino”. Assim, os objetivos específicos são divididos pelo mesmo autor em longo, médio e curto prazo.

Os objetivos de longo prazo, normalmente, referem-se ao treino com jovens (potenciais atletas). Aqui não se almejam resultados desportivos imediatos, mas sim quando o atleta atingir um determinado grau de maturidade bio-psicológica. Essa maturidade depende do tipo de modalidade praticada mas, geralmente ocorre numa idade superior aos dezoito, dezenove anos. Por sua vez, os objetivos de médio prazo referem-se a períodos de cerca de quatro anos o que no caso dos atletas de alto nível coincide com os jogos olímpicos. Quanto aos objetivos de curto prazo fazem referência ao ciclo anual de treino (um ano) e são estes que servem para direcionar e controlar os objetivos de médio e longo prazo. Os objetivos de curto prazo por sua vez, possuem sub-objetivos que os direcionam. Nesta fase, o técnico tem como fundamental meta o aperfeiçoamento constante dos atletas, no sentido de melhorar os seus pontos fortes e reduzir as suas debilidades, ou seja, há uma busca constante de auto-superação. Segundo Tubino (1984, p.132), “se esses objetivos são atingidos, deixarão de ser o alvo orientador desse treinamento, e serão assimilados ao mesmo, quando surgirá a necessidade de formular-se outros objetivos substitutos (*performances* mais altas) enquanto

que os programas de preparação terão de ser reformulados imediatamente”. Esses objetivos além de nortear a equipe, servirão também, a quando das competições, como indicadores de avaliação dos programas empregados.

4.1.2. Período preparatório

Este é o período em que o atleta será elevado à condição competitiva que melhor se adequa à temporada considerada. Nesta fase ocorre um aperfeiçoamento dos pontos fortes do atleta, sendo assim iniciado, pela comissão técnica, um trabalho de preparação da equipe para o momento mais esperado, a competição. As varias partes da comissão realizam um trabalho conjunto e coordenado, estabelecendo, de comum acordo, os objetivos a serem alcançados com os treinos, tendo a figura do técnico como chefe. Dantas (1998, p.26) aconselha, para um bom funcionamento da comissão, que “a melhor solução é se desmembrar a função de coordenação em duas, atribuindo ao preparador físico o planejamento da periodização e o acompanhamento da evolução do treinamento e ao supervisor o controle formal do trabalho diário e a avaliação do desempenho dos profissionais da comissão técnica”. Em relação aos atletas, o controle é exercido direta e pessoalmente pelo técnico, que é o líder da equipe, podendo este contar com os demais membros da comissão. Dantas ressalta a importância do psicólogo neste momento.

Preparação técnico-tática

Quando se compete com uma determinada equipe há que se partir de um pressuposto que ela poderá alterar as suas ações de um momento para o outro. Contudo, não se sabe que ações são nem quando serão executadas. Esta mudança permanente e rápida exige que os atletas também sejam rápidos nas suas decisões. Buscando prever estas situações, os atletas assimilam todas as possibilidades de atuação do adversário e de mesmo modo, estes definem todas as possíveis ações para superá-las no momento em que acontecem. Estas ações podem ser chamadas de técnicas e à escolha do melhor modo e momento de utiliza-las denomina-se tática.

Dantas (1998, p.29) define técnica como sendo “um conjunto de procedimentos e conhecimentos capazes de propiciar a execução de uma atividade específica de complexidade variável com o mínimo de desgaste e o máximo de sucesso”.

Assim, pode-se concluir que a preparação técnica é o conjunto de atividades e ensinamentos que o atleta assimila visando a execução do movimento desportivo com um máximo de eficiência e com um mínimo de esforço. De Rose Jr. (2000, p.31) define a preparação técnica como sendo algo “que consiste na aprendizagem e no aperfeiçoamento dos gestos básicos (fundamentos) de cada esporte e suas variações, progredindo para a preparação tática (individual ou coletivo) que é enfatizada em períodos mais próximos à competição”.

Por sua vez, a tática se refere à capacidade de se saber escolher qual a melhor situação de se fazer uso dos recursos existentes disponíveis, buscando com isso atacar os pontos fracos dos adversários e evitar que os pontos fracos da equipe atacante sejam percebidos.

Isso faz com a preparação tática seja uma simulação regular de quais as possíveis situações que poderão surgir num determinado momento e quais as melhores opções de resposta que a equipe poderá escolher fazendo o melhor uso das técnicas aprendidas.

Preparação psicológica

A preparação psicológica é realizada com o intuito de se conhecer melhor os aspectos psicológicos envolvidos na prática esportiva e as formas de minimizar os seus efeitos negativos no desempenho dos atletas. Para Judadov (apud Dantas, 1998) a preparação psicológica se refere ao nível de desenvolvimento do conjunto de qualidades e propriedades psíquicas do esportista, das quais depende a realização perfeita e confiável da atividade esportiva, nas condições extremas dos treinamentos e das competições. Apesar de se verificar um aumento das tensões nos períodos mais próximos às competições, o acompanhamento da equipe pelo psicólogo é algo que deverá ser contínuo e não somente nos casos mais emergenciais. Para Martini (2000, p.103) essa preparação é algo que “deve ser realizada por meio de intervenções sistemáticas, realizadas dentro de uma programação que acompanhe e considere a sucessão de acontecimentos esportivos”.

Dantas (1998, p.31) afirma que o profissional que atua nesta área tem como funções “o controle do procedimento dos membros da comissão técnica, levantamento do perfil psicológico do atleta, estabelecimento do potencial de sociabilização do atleta e ainda o

levantamento do perfil psicológico ideal para a modalidade”. Este, ainda, é responsável pela harmonização da comissão técnica, a sociabilização da equipe, preparo psicológico dos atletas para suportar o treino e enfrentar as competições e aprender a se comportar face à torcida e ainda orientar a comissão técnica sobre como incentivar e punir os atletas.

Segundo Dantas (1998), a preparação psicológica dos atletas, pode ser dividida em quatro fases: a do psicodiagnóstico, a do preparo psicológico de treinamento, a do preparo psicológico de competição e por fim o preparo psicológico de pós-competição.

Na fase da realização do psicodiagnóstico, que pode ser individual ou da equipe esportiva, faz-se necessário primeiramente o levantamento do perfil psicológico do atleta, procurando com isso conhecer melhor a sua personalidade e sua capacidade de aprendizagem e a quais os fatores que poderão motivá-lo. Herrman (apud Thomas, 1983, p.132) define a personalidade como “uma correlação de comportamento singular, relativamente estável e duradouro de cada pessoa”. Pode-se daí deduzir que a personalidade de um atleta é algo que reflita todas as suas vivências anteriores, do mesmo modo que é marcado por características do ambiente onde viveu. No que se refere à aprendizagem, o psicólogo irá levantar informações, que serão utilizadas no momento de elaboração do plano de treinamento, sobre qual o melhor modo do indivíduo assimilar os ensinamentos que lhe serão passados, sendo que a esse processo de assimilação é que se dá o nome de aprendizagem. Thomas (1983, p.84) define a aprendizagem como “uma alteração relativamente duradoura de possibilidade de comportamento através da experiência” que ainda segundo o autor tem os seus resultados influenciados por “processos motivacionais e emotivos (isto é, o interesse o estado de sentimentos e disposição”. Já com o diagnóstico psicológico do atleta, e comparando-o com as suas características psicológicas ideais, o psicólogo passa para fase seguinte (preparo psicológico de treinamento), elaborando a sua estratégia de trabalho onde irá avaliar os níveis motivacionais do atleta, avaliar a sua acomodação à dinâmica social da nova equipe, desenvolver as suas habilidades técnicas de aprendizagem da técnica (do esporte ao qual pretende praticar) e ainda a manutenção da sanidade física e psicológica do atleta. Dantas (1998, p.34) ressalta que “durante este período o psicólogo e o treinador serão sensíveis e cuidadosos na maneira de conduzir a equipe numa dinâmica de grupo, onde o treinador tentará obter uma maior coesão na nova estrutura social criada”. Neste período, é perceptível um estado de medo de perder pois, ainda o atleta não passou pelo processo de adaptação às tensões competitivas. Na fase do preparo psicológico de competição dá-se início às atividades de concentração e controle mental, pois há que se tomar o máximo de cuidado para que o

atleta não atinja níveis elevados de tensão sendo a presença do treinador no local da competição, apoiando e incentivando, fundamental. Dantas (1998, p.34) sugere que “o treinador deverá fazer referências positivas aos atletas nas sessões de treinamento ou mesmo relembrá-los dos recentes sucessos competitivos”.

Após a competição vem uma nova fase que irá exigir mais uma intervenção do psicólogo que poderá ser de modos diferentes dependendo dos resultados alcançados. É o período de tensão pós-competitivo sobre o qual Barreto (apud Dantas, 1998, p.35) diz que “vários tipos de manifestações emocionais ocorrem com os atletas após a competição” tais como “euforia, depressão e agressão, sendo as duas últimas respostas de frustração pelo mau desempenho”. Com isso, é extremamente importante que o treinador defina juntamente com a equipe o significado de vitória ou derrota. O treinador deverá ainda conversar individualmente com os atletas procurando assim ajudá-lo a interpretar seus próprios esforços e juntos tentarem descobrir os motivos do sucesso ou da derrota e como estes se enquadram nas suas definições pré- estabelecidas.

De Rose Jr. (2000, p.33) relata que muitos técnicos, “atuam em suas equipes, misturando seus conhecimentos técnicos e específicos do esporte com conceitos de psicologia, com o intuito de melhorar a atuação dos seus atletas” considerando a presença do psicólogo como algo supérfluo no contexto das equipes. Apesar disso, muitos outros estão se apercebendo da importância do preparo psicológico chegando até a considerá-lo um dos fatores mais importantes para o sucesso da equipe. Assim, verifica-se que ainda é uma ciência pouco utilizada nesta área, principalmente devido ao preconceito existente, de se relacionar o psicólogo à loucura. Apesar disso, seu crescimento nos últimos tempos tem sido notável.

A preparação médica

A preparação médica do atleta, como o próprio nome diz, é a parte que cabe ao médico da equipe, onde além de cuidar da saúde destes, a ele caberá a decisão de liberação ou veto dos mesmos para competições quando o assunto for saúde. Dantas (1998, p.35) define preparação médica como uma atividade que “consiste nas atividades profiláticas e terapêuticas de medicina geral e nos procedimentos específicos da medicina esportiva”. A figura do médico que está sempre presente é algo que traz de certo modo alguma segurança para os membros da equipe, devendo este ser uma pessoa acessível, de fácil trato. Segundo Dantas

(1998, p.35) a ele caberá as seguintes funções: “planejar e fiscalizar a alimentação dos atletas, profilaxia e recuperação de doenças e lesões provocadas, ou não, pela prática esportiva, inspeção dos materiais e locais de treinamento procurando com isso evitar acidentes, realização de testes exames e controle que permitam definir a quantificação do treinamento, prevenir a carga excessiva de trabalho, entre outras atividades da medicina desportiva”. Os dados que o médico obtêm serão passados ao técnico e ao preparador físico, e servirão para uma elaboração mais completa dos planos de trabalho buscando tirara o máximo proveito do atleta sem que com isso este tenha a sua saúde física abalada.

Preparação física

Atualmente, todas as equipes de nível superior fazem uso dos trabalhos do preparador físico. É ele quem cuida da preparação neuromuscular (relação que se estabelece entre a mente e o corpo) dos atletas, planeja os treinos das qualidades físicas juntamente com o técnico, avalia e cuida da preparação física dos atletas antes das competições e dos treinos, e auxilia o treinador através da observação dos times adversários. Dantas (1998, p.37) afirma que “a preparação física constitui-se pelos métodos e processos de treino, utilizados de forma seqüencial em obediência aos princípios de periodização e que visam levar o atleta ao ápice da sua forma física específica, a partir de uma base geral ótima”.

Preparação complementar

A preparação complementar diz respeito à parte de preparação do treinamento nos mínimos detalhes para que não haja em momento algum, interrupções. É um conjunto de medidas administrativas que buscam um melhor planejamento, organização e coordenação das atividades da equipe. Ao profissional responsável pela preparação complementar cabe a função de fiscalizar locais e insumos de treinamento, gerir viagens, alojamento, vestuário, transporte, evitar que problemas externos interfiram no processo de treino, confeccionar e atualizar as cadernetas de treino, providenciar atividades para as horas de lazer, realizar o planejamento administrativo e financeiro, enfim administrar literalmente a equipe.

Dantas (1998, p.38) chama atenção para as cadernetas de treino pois, “essas cadernetas são de grande utilidade quando se procura reavaliar o trabalho realizado durante um período, devendo estas estarem sempre atualizadas, através das anotações de cada membro da comissão técnica ao final de cada treino”. Estas atividades poderão ser desenvolvidas por profissionais que qualquer área com pós-graduação em Administração Desportiva. Este profissional conta com auxiliares técnicos como o acompanhante, serventes e artífices.

O ótimo rendimento do atleta será fruto do trabalho dos preparadores e da assimilação dos conhecimentos passados nas diferentes preparações. Segundo Tubino (1984, p.134), este período busca “fundamentalmente, aumentar os níveis de possibilidades funcionais do organismo e das qualidades físicas e psicológicas necessárias para o desporto eleito, e ainda, criar um arsenal de condições psicológicas favoráveis para a atividade desportiva em expectativa”. O período preparatório se divide em duas fases: a básica (que tem como objetivo a elevação do nível de preparação geral e a criação de bases para um desenvolvimento ótimo da fase específica) e a específica.

Segundo Barbanti (1979, p.41), esta é a “fase do treinamento generalizado, multilateral onde ocorre um fortalecimento harmonioso de todo o corpo, a aprendizagem de vários fatores, de várias disciplinas, sempre com o objetivo de formação geral”.

Durante a fase básica, o esforço primordial do treinamento é a criação de uma boa base física e técnica. É nesta fase que serão trabalhadas, as qualidades físicas ligadas ao desporto escolhido, assim como, a formação corporal e filosófica do atleta.

Tubino (1984, p.134) resume esta fase afirmando que o seu principal objetivo é a busca da chamada condição. Aqui ocorre uma preparação geral do atleta.

A fase específica por sua vez, aproveitando as bases já criadas na fase básica, se refere à construção da forma atlética almejada. Segundo Tubino (1984, p.136), a fase específica terá como objetivos principais:

- A transformação do nível de preparação geral obtida na fase anterior para um nível elevado de preparação específica do desporto em treinamento;
- Levar os atletas ao pico do treinamento;

Nesta fase as atividades se concentram no treinamento para que os atletas cheguem nos dias de prova com todas as condições desejadas. Barbanti (1979, p. 41), ressalta ainda que

“com o treinamento específico se acelera o processo de adaptação física e psíquica do desportista, para cumprir as exigências da competição”. Contudo, o mesmo autor chama atenção para o cuidado que se deve ter com o treinamento específico, para que este não seja exagerado, uma vez que assim, estar-se-ia limitando o atleta. Segundo Matveev (1979, p. 49) , “é de grande importância levar em consideração as características individuais dos atletas”, pois, “a escolha errada da especialização, que não corresponde às qualidades individuais do desportista reduz em grande medida, os esforços deste e do treinador”.

Outro aspecto a ser treinado neste período é o que Tubino chama de princípio da integração teórica. Segundo ele (1984, p.146) “existe um conjunto de conhecimentos sobre treinamento em andamento que deve ser comum a todos que atuam no esquema”, ou seja, “atletas de alto nível, devem ser treinados teoricamente para que possam acompanhar em todos os enfoques o desenvolvimento da sua preparação”. Metveev (1979), ressalta que “a formação teórica do atleta realiza-se preferencialmente sob formas características de formação intelectual e de autoformação (conferências, palestra, seminários e estudo individual)”.

É também neste período que ocorrem as avaliações das atividades. Dantas (1998, p.70), aconselha que nesta fase, “pode-se (e deve-se) prever algumas competições com o fito de familiarizar o atleta com as mesmas e de se fazer uma avaliação do treinamento”. A avaliação do treinamento é a parte deste período, realizada após a aplicação de vários testes, na qual a execução do treino é verificada com respeito às medidas que foram tomadas, e os efeitos das mesmas no nível de rendimento, sendo para isso necessário a reunião de variáveis importantes em relação ao desenvolvimento do treino e a comparação dos resultados com os objetivos planejados. Através das avaliações poderá ser verificada a eficácia dos métodos de treinamento aplicados, o técnico e os atletas ficarão a par dos progressos alcançados bem como a sua ausência e ainda esses resultados servirão de estímulo e incentivo aos atletas. Barbanti (1994, p.29) apresenta dois tipos de avaliação que se realizam ao nível dos esportes:

- Avaliação formativa que usa os resultados dos testes para obter informações durante um programa de treinamento ao invés de uma avaliação final, permitindo modificações no treinamento enquanto ele ainda está em andamento;
- Avaliação somativa que é realizada no final de um programa de treinamento, que determina se se foi bem sucedido ou não, sendo que no esporte este tipo de avaliação é o resultado do jogo ou competição;

Existem também as competições preparatórias e de avaliações que são realizadas ao longo do processo de treinamento com o intuito de se analisar o desempenho dos atletas, constituindo uma espécie de etapa dentro do percurso que será percorrido até às verdadeiras competições. Matveev (1979, p.43), afirma que “as competições de avaliações de classificação para alterar as normas orientadoras de preparação física, técnica, tática e psicológica, constituem formas de balanço de uma etapa de treino mais ou menos prolongada que permitem avaliar a preparação dos atletas de acordo com as normas estabelecidas oficialmente e particularmente”. Essas competições são provas de controle, verdadeiras simulações das competições a serem enfrentadas com a característica de nivelção.

4.1.3. Período de competição

É neste período que os atletas irão colocar em prática todo o aprendizado ocorrido até este instante. Segundo Dantas (1998, p.71), “desde a fase específica do período preparatório, as competições já fazem parte integrante do calendário do treinamento”. Tubino (1984, p.138) afirma que esta “é uma etapa onde há uma redução de treinamento para que os atletas consigam mobilizar todas as possibilidades de máxima *performance* para as disputas”. Nesta fase, nenhuma alteração pode ser introduzida na *performance*. Tubino apresenta os três objetivos desta fase:

- Prosseguir o aperfeiçoamento das qualidades técnicas e físicas obtidas no final do período preparatório de modo que os atletas mantenham a forma desportiva alcançada;
- Controlar e corrigir através de estímulos de treinamento, os pontos considerados críticos para as *performances* esperadas;
- Potencializar cada vez mais os pontos fortes dos atletas

É nesta fase que os técnicos procuram otimizar as potencialidades dos seus atletas quer a nível técnico, tático, físico e psicológico.

4.1.4. Período de transição

Este é um período pós-competição que se destina a proporcionar ao atleta uma recuperação física e mental após os extremos esforços a que foi submetido nas competições. Tubino (1984, p.140) afirma que este período “deve constar de uma redução racional de estímulos, a qual propiciará meios para que os níveis mais elevados de forma desportiva sejam alcançados na temporada seguinte”. Sobre este assunto Matveev (1979, p.123), afirma que “devem ser criadas as condições de manutenção de um determinado nível de treino e, com isso, uma sucessão assegurada entre dois ciclos de desenvolvimento da forma desportiva”, ou seja, “pode-se manter o nível de treino de tal modo que permita iniciar um novo ciclo de treino com posições de partida mais elevadas que as anteriores”.

Este período tem como objetivo, o descanso dos atletas sem que por isso ocorra uma quebra da continuidade de treinamento, onde eles manterão a forma física alcançada para poderem iniciar a temporada seguinte em boa forma.

Resumidamente, pode-se dizer que nos esportes coletivos a organização das atividades de treinamento é realizada tendo sempre como objetivo final vencer uma determinada competição. Todo o trabalho é realizado pela comissão técnica que é comandada pelo técnico, considerando sempre cinco princípios fundamentais que são: o da individualidade (considera que cada indivíduo é diferente dos demais e por isso deverá ser tratado de modo diferente), o da adaptação (que se refere aos estímulos que o indivíduo recebe a ponto de adaptar-se a uma certa carga de atividades), o da sobrecarga (onde se considera que os limites do atleta poderão ser elevados se se aplicar estímulos mais fortes no final de um período de descanso que segue um período de grande esforço), o da continuidade (onde é abordado a necessidade de treinamento contínuo dos atletas) e o da interdependência entre o volume e a intensidade (refere-se à quantidade e ao volume dos trabalhos a serem realizados com os atletas).

O processo de treinamento se divide em quatro períodos distintos: o período da pré-preparação, o da preparação, o da competição e o da transição. No período da pré-preparação, primeiramente, são levantadas as informações necessárias para a criação de uma equipe, assim como um primeiro contato com os potenciais atletas, onde se busca conhecê-los, analisa-se o esporte que vai ser praticado assim como os requisitos para praticá-lo, bem como as condições disponíveis para o exercício das atividades. Seguidamente essas informações

serão analisadas (diagnóstico), para então se dar início à atividade de planejamento do treinamento. O período seguinte é o da preparação, que se caracteriza pela execução dos planos pré-estabelecidos, assim como pela avaliação dos mesmos. Neste período todos os membros da comissão técnica participam do trabalho de preparação dos atletas, conferindo-lhes inicialmente uma formação geral do esporte eleito, tanto em nível prático quanto em nível teórico, e posteriormente uma formação específica, variando de acordo com as funções que este irá desempenhar em campo. Todos os trabalhos deste período terão o seu mérito ou fracasso demonstrados no período da competição. Nesta fase ocorre uma redução do treinamento buscando-se com isso poupar a resistência do atleta para que ele possa dar o melhor de si nas disputas, ou seja, os treinamentos prosseguem, só que em níveis reduzidos onde é buscada uma otimização das potencialidades dos atletas quer a nível tático, técnico, físico e psicológico. Passadas as competições se inicia o período de transição, que tem como objetivo o descanso dos atletas sem quebrar a continuidade das atividades de treinamento tentando-se assim mantê-los com boa forma física para que estejam aptos a iniciar a próxima temporada.

4.2 A estruturação das equipes de esportes coletivos

4.2.1. O Perfil dos Atletas e da Equipe

Para ser atleta de alto nível não bastam apenas treinamentos árduos. As aptidões dos atletas são na maioria das vezes herdados geneticamente, quer as físicas quer as psicológicas. Segundo Dantas (1998, p.24) “cada pessoa, ao nascer, traz uma bagagem genética (genótipo) que irá determinar suas potencialidades físicas e psicológicas para a prática de um determinado tipo de esporte”. Ciências como a cineantropometria e a psicologia já formularam um perfil desejável para o atleta de cada modalidade esportiva. Dantas (1998, p.24) afirma ainda que “é necessário que o atleta que se destina ao desporto de alto rendimento possua uma predisposição genética para tal” e que, apesar de “possuir o corpo e a mente adequados à prática do desporto visado, é imprescindível que tenha características de superdotação psicomotora que o destaquem dos demais indivíduos também possuidores das mesmas adequações morfológicas, fisiológicas e psicológicas mas que nem por isso serão campeões”. Tubino (1984, p.24) tem uma posição relativamente diferente pois, ele considera que “apesar de alguns treinadores aceitarem o princípio de que somente os indivíduos mais favorecidos hereditariamente (considerando-a como uma variável independente), no que concerne a dons atléticos, podem chegar a *performances* excepcionais, na prática nem sempre isto é verificado”. O mesmo autor afirma que “nem sempre esses indivíduos conseguem esses extremos, o que permite afirmar que um treinamento desenvolvido numa metodologia científica poderá levar atletas a progressivas adaptações orgânicas, as quais permitirão resultados muitas vezes inesperados”. Isso demonstra que mesmo possuindo as aptidões requeridas, estes indivíduos deverão ser submetidos a sessões de treinamento buscando a *performance* máxima que o esporte eleito irá requerer. Contudo, mesmo havendo a possibilidade de treinamento do indivíduo, o técnico deverá ter em mãos informações sobre o perfil do potencial atleta.

O conhecimento do perfil dos atletas revela-se de extrema importância pois irá servir como base na hora de elaborar o plano de treino da equipe pois, além de permitir que o treinamento se adeque a ele, irá também permitir ao técnico conhecer melhor os elementos da sua equipe assim como saber qual escolher face a determinada situação, levando sempre em consideração o princípio da individualidade biológica. Como apresentado anteriormente, a

parte física do atleta é um fator genético que pode ser melhorado desde que este esteja disposto a empenhar-se nas atividades determinadas nos planos de treinamento. Já, no que se refere ao perfil psicológico, a personalidade, as coisas tornam-se mais complicadas pois, segundo Thomas (1983, p.132), “esse conceito se apresenta extremamente variado, quando se deseja analisa-lo mais de perto”. Isso se deve ao fato de não existir métodos de pesquisa uniforme e do mesmo modo, não existirem resultados também uniformes. Segundo Bierhoff (apud Thomas, 1983, p.133) não existe “a personalidade do atleta”. Segundo este autor estudos realizados com atletas e não-atletas apresentaram diferenças porém, pouco consistentes e concludentes, não tendo ficado claro quais variáveis (variáveis sociais, idade, sexo, o grau de maturidade, modalidade, etc)teriam responsáveis por tal diferença. Apesar de ser difícil a descrição de um perfil ideal, completo, do atleta praticante de determinada modalidade, estudiosos tentam criar um perfil aproximado do seria por eles considerado como ideal considerando as características do esporte eleito. Segundo Matarazzo (2000, p.68) “estudar as particularidades psicológicas de um grupo desportivo visa identificar o tipo psicológico dos atletas e do grupo, além de utilizar os dados obtidos como mais uma ferramenta de auxílio ao trabalho de preparação psicológica com as equipes esportivas”. Através da definição da tipologia individual e do grupo, ter-se-á acesso a informações que podem facilitar e melhorar o relacionamento, a comunicação e ainda uma melhor distribuição das tarefas dentro do grupo. Ao se compreender o tipo psicológico de cada pessoa e do grupo, identificando as características existentes , as pessoas podem ajudar-se mutuamente, melhorando a qualidade de relacionamento consigo mesma, com o outro e com o ambiente. Certamente irão surgir diferenças já que de acordo com o princípio da individualidade biológica, não existem pessoas iguais. Estas deverão ser mais bem aproveitadas no sentido de haver uma troca entre as pessoas do grupo visando um crescimento do grupo na sua plenitude. Fleury (2000, p.112) se refere à capacidade do indivíduo se autoconhecer e sobre a sua capacidade de se inter-relacionar dentro de um contexto bem abrangente, que ela chama de inteligências múltiplas, que é utilizado para “ênfatizar um número desconhecido de capacidades humanas, que variam desde a inteligência interpessoal (de relacionamento) até a inteligência lógico-matemática (racional)”, sendo que uma destas sempre se destaca mais que as demais. De acordo com a autora, foram identificadas oito inteligências em diferentes áreas do cérebro que são: lingüística/ verbal, lógico/ matemático, espacial, musical, cineasta, da natureza, intrapessoal e interpessoal. As duas últimas associadas dão origem ao que Fleury (2000) chama de competência emocional, sendo que a inteligência intrapessoal refere-se ao

conhecimento dos aspectos internos de uma pessoa que demonstra acesso aos sentimentos da própria vida, à gama das próprias emoções, à capacidade de discriminar essas emoções e eventualmente rotulá-las e utilizá-las como uma maneira de entender e orientar o próprio comportamento, enquanto que a inteligência interpessoal está baseada na capacidade de alguém se relacionar com outras pessoas pela percepção do estado de ânimo, temperamento e motivação, sendo ainda que em formas mais avançadas, essa inteligência permite que uma pessoa adulta perceba a intenções e desejos de outras mesmo que tentem escondê-los. A mesma autora salienta ainda que, essa capacidade aparece de forma sofisticada em líderes religiosos, políticos e esportistas, nestes últimos estando essa capacidade na facilidade de trabalhar em equipe e ainda que, a personalidade do atleta tem relação direta com a sua *performance*.

Nas obras consultadas sobre a possibilidade de existência de um perfil ideal do atleta de esportes coletivos, verificou-se que, em nenhuma delas foi descrito um perfil específico. Contudo, na sua maioria, os autores fazem alusão aos tipos psicológicos onde se destaca o conceito de introvertido e extrovertido.

Na psicologia, quem se ocupa destes tipos de perfil, tipologia, dos indivíduos é Jung. Hall (1973, p. 104) relata que “Jung destinge duas principais atitudes da personalidade: a atitude de extroversão e a atitude de introversão”. Segundo o mesmo autor, ele considera que “o tipo é o exemplo ou modelo que reflete de modo característico o caráter de uma espécie”, ou seja, “é o exemplo característico de uma disposição geral, que se observa em numerosas formas individuais”. Jung afirmava que cada indivíduo pode ser caracterizado como sendo primeiramente orientado para o seu interior ou para o seu exterior tendo ele apresentado duas atitudes da personalidade, a introversão e a extroversão.

Das duas atitudes apresentadas, uma se sobrepõe à outra podendo esta sofrer influências do ambiente, definindo assim o tipo do indivíduo. Ninguém é puramente introvertido ou extrovertido, apesar dessas atitudes não poderem ser mantidas simultaneamente. Hall (1973, p.104) refere-se às atitudes considerando que “ambas existem embora uma delas seja dominante e consciente, enquanto a outra é subordinada e inconsciente”. O mesmo autor afirma ainda que os extrovertidos envolvem-se com o mundo externo das pessoas e das coisas, tendem a ser mais sociais e conscientes do que acontece a sua volta. Os indivíduos extrovertidos preferem focar a energia no mundo externo, nas pessoas, nas atividades ou coisas, sendo ainda o seu modo de agir influenciado por estes fatores. São pessoas que muitas vezes dão pouca importância à sua própria opinião.

Matarazzo (2000, p.71), afirma que o extrovertido possui “uma disposição mais habitual de agir com o mundo, as explicações estão sempre baseadas nos dados objetivos pois, sua energia psíquica é direcionada para o exterior”. Sobre o extroversão Fleury (2000, p.146) afirma que, “se refere à facilidade de relacionamento humano, o que é a base do trabalho em equipe”. O indivíduo extrovertido se faz mais apto ao convívio com outras pessoas, a realizar atividades que exigem menos concentração e é mais espontâneo. Mesmo apresentando estas características estes têm momentos de introversão embora esta não seja uma característica marcante da sua personalidade. Os extrovertidos, são pessoas que estabelecem contato com os fatos da sua vida e com as pessoas, sendo mais natural e desenvoltos quando em contato com coisas e situações externas.

Por sua vez, os introvertidos são guiados por fatores internos, por decisões e ações subjetivas. Dão muita importância aos seus valores, impressões pessoais, emoções e pensamentos. Segundo Matarazzo (2000, p.71) “o introvertido observa as condições exteriores mas as determinações de caráter subjetivo é que são decisivas”. O autor continua afirmando que, estes são menos sociáveis, podendo até ser difícil o contato. São pessoas que pensam muito, antes de agir são mais introspectivas e ainda, preferem compreender a realidade antes de posicionar-se. Os introvertidos concentram-se em seus próprios pensamentos e sentimentos, em seu mundo interior, e tendem a ser profundamente introspectivos, podendo isso muitas vezes ser perigoso, pois, podem perder contato com o ambiente externo.

Matarazzo (2000), faz referência a algumas características dos tipos psicológicos, em situações de treino e em relação aos métodos de comunicação por eles preferidos. No que se refere às situações de treino:

- Introvertidos : são pessoas que gostam de silêncio para se concentrarem, preferem realizar tarefas individualmente, pensam muito antes de agir, quando concentrados não gostam de ser interrompidos, desenvolvem idéias por reflexão;
- Extrovertidos: gostam de variedade e ação preferindo trabalhar com outras pessoas, são impacientes com treinos longos e lentos, são interessados nas atividades do seu treino e freqüentemente nas pessoas envolvidas, agem muitas vezes sem pensar e desenvolvem idéias por discussão;

Quanto aos métodos preferidos para realizar uma comunicação:

- **Introvertidos:** mantêm a energia e o entusiasmo dentro de si, pensam antes de responder, procuram oportunidades para se comunicarem um a um, preferem comunicar-se escrevendo a falando e precisam ser estimulados para falarem;
- **Extrovertidos:** comunicam-se com energia, entusiasmo e tendem a responder sem pensar, procuram oportunidades para se comunicar em grupo e preferem se comunicar falando do que escrevendo.

Dantas (1998, p.28) acrescenta a estas características o fato de “os atletas extrovertidos reagirem bem a críticas, desafios e obstáculos”, enquanto que os “introvertidos já não reagem do mesmo modo, sendo por isso necessário que sejam elogiados, enaltecidos para que consigam melhorar a sua *performance*”.

Face a estas características comportamentais, verifica-se que os indivíduos extrovertidos são os mais aptos à prática de atividades grupais, principalmente, pela sua facilidade de se relacionar com outras pessoas. O somatório dos perfis individuais será o perfil da equipe. Fleury (2000, p.143) faz referências a mais dois perfis, o real e o ideal. Segundo a mesma autora o perfil real faz alusão às “principais características do elenco num determinado momento, tanto no aspecto coletivo como no aspecto individual” enquanto que o perfil ideal se refere ao estado da equipe para a temporada de trabalho. Apartir das informações levantadas com todos os membros da equipe técnica e com especial contribuição do técnico é traçado o perfil ideal. Estes dois últimos conceitos fazem referência ao como a equipe se encontra e ao como ela deveria estar, considerando uma determinada época ou competição.

4.2.2 A Tomada de Decisão

Ao se deparar com uma determinada questão que precisa ser resolvida faz-se necessário tomar uma decisão, ou seja, escolher dentre as várias alternativas possíveis a que irá solucionar a questão do melhor modo possível. Essa escolha será feita por alguém que será o tomador de decisão, que Chiavenato (1994, p.289) define como sendo “ o indivíduo ou

grupo de indivíduos que faz uma escolha dentre vários cursos de ação possíveis”. Em nível dos esportes o principal responsável pela tomada de decisões é o técnico, que conta com o auxílio da comissão técnica, e até dos jogadores, dependendo do tipo de decisão e a situação em que ela ocorre, mas cabendo a ele a palavra final. Quanto aos atletas, a sua participação neste processo irá depender do método de decisão adotado pelo técnico. Segundo Chelladurai (1991, p.33), o técnico poderá adotar três métodos: “um método participativo, no qual o treinador e os atletas tomam decisões em conjunto, um método autocrático onde o treinador decide sozinho, ou ainda um método por delegação, através do qual o treinador transfere a tomada de decisão para um ou mais do grupo sem a sua participação”. O método a ser adotado irá depender da complexidade do problema a ser resolvido, da situação em que o treinador se encontra, assim como do perfil psicológico (personalidade) dos atletas. Se for adotado um método participativo, haverá uma maior aceitabilidade das decisões por parte dos atletas, o treinador poderá contar com um maior número de informações assim como maior quantidade de possíveis soluções criativas. Porém, Chelladurai (1991) apresenta algumas desvantagens deste método, tais como o fato de exigir mais tempo, o fato de, indivíduos isoladamente poderem trabalhar melhor do que em grupo quando se trata de procurar uma solução criativa para um problema complexo, a preocupação por parte dos indivíduos centra-se na busca do consenso ao invés de qualidade das decisões, e finalmente, conflitos causados pelas divergências de opiniões que poderão comprometer a dinâmica do grupo, sendo por isso aconselhado este método somente nos casos em que exista uma certa homogeneidade de opiniões entre os atletas. Segundo o mesmo autor (1991, p.34), “se o treinador goza de afeto e admiração dos membros do grupo, se a sua perícia aliada aos seus conhecimentos são coisas perfeitamente reconhecidas, sempre que ele controla perfeitamente os aspectos ligados à recompensa e às punições, todas as suas decisões irão ser completamente aceites”. Isso demonstra que nos casos em que o treinador possua um certo domínio, devido às suas qualidades e passado como esportista, o mesmo poderá adotar uma posição autocrática. No que se refere ao método de delegar função, como é o caso do capitão de equipe, este deverá ser também alguém que goze de certa credibilidade e prestígio junto aos demais integrantes pois, caso contrário as suas decisões dificilmente serão acatadas.

4.2.3. A Definição da Liderança

Um grupo ao se reunir, buscando alcançar uma meta comum a todos, certamente precisará estabelecer certas regras de ação, enfim planejá-las no sentido de que tudo dê certo e que o objetivo seja alcançado. Porém, os trabalhos precisam ser coordenados por alguém. É sempre preciso alguém que estimule, desafie, motive os envolvidos a darem o máximo das suas capacidades para que os objetivos almejados sejam alcançados. Essa pessoa é o líder. Para Chiavenato (1994, p. 527) tem mais chances de ser o líder de um grupo, “o indivíduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo (escolher ou ajudar o grupo a escolher as melhores soluções para seus problemas), para que atinja um estado satisfatório”. Barbanti (1994, p. 180), por sua vez apresenta uma definição um pouco mais complexa, considerando o líder como sendo “uma pessoa que comanda e exerce mais influência do que os outros membros do grupo e está na posição de tomar decisões que influenciam suas ações e sentimento”. Ou seja, é a pessoa que pode efetivamente organizar e dirigir o trabalho dos outros. A liderança exercida poderá se dar de várias maneiras. Isso irá definir o estilo de liderança exercido, ou seja, as qualidades no relacionamento entre o líder e os seus seguidores em uma situação particular, no que se refere às ações do líder ao invés de suas características pessoais. Barbanti (1994, p.109) apresenta três estilos de liderança:

- Comportamental que em nível dos esportes, é uma aplicação consistente de princípios da psicologia comportamental para melhorar e manter o comportamento desportivo;
- Humanístico em que o enfoque principal está no controle grupal onde o líder está primeiramente preocupado com o bem estar, realização dos membros do grupo;
- Laissez-faire que se refere à escolha de um líder, em evitar contato com os membros do grupo, permitindo que o grupo tome decisões que afetam os seus membros;

Nas equipes de esportes coletivos destacam-se as presenças de dois líderes no comando das equipes: o externo e o líder interno. A liderança externa é exercida pelo técnico que deverá demonstrar conhecimentos técnicos táticos, além de um conhecimento

multidisciplinar e um conjunto de habilidades próprias no que se refere à capacidade de ensinar. Chelladurai (apud Marques & Kuroda, 2000) afirma que somente no ambiente esportivo pode-se presenciar a situação em que um grande número de pessoas submete-se, voluntariamente, à autoridade de um único indivíduo: o técnico esportivo. Para Dantas (1998), a maior responsabilidade do treinador é a liderança dos atletas, e ainda desempenhar o papel de um professor, sendo por isso desejável que ele possua sólidos conhecimentos de pedagogia e psicologia. Por sua vez, Araújo (1997, p.4) acrescenta ainda que, “a profissão de treinador tem de ser exercida de modo estimulante para a autonomia futura dos atletas sob sua responsabilidade, acreditando nas capacidades daqueles que fazem parte do seu grupo de trabalho e desenvolvendo-lhes competências”. Mesmo que o treinador seja muito capacitado, ele deverá ser capaz de provocar através das suas ações, o interesse e a motivação dos que aprendem e treinam pois, não há progresso nem êxitos possíveis sem a participação e o comprometimento dos atletas. Ele poderá contar com a colaboração de todos os membros da comissão técnica, em especial com o psicólogo.

Para um melhor desempenho desta função, o treinador deverá conhecer muito bem os seus atletas e saber como conduzi-los no momento dos treinos e nas competições. A ele também cabe a responsabilidade de formação social e emocional dos seus atletas, assim como a sua melhoria no que se refere aos conhecimentos relativos à modalidade a que se dedicam. Para Marques & Kuroda (2000, p.132), a função do técnico “contribui para a formação de indivíduos não apenas em relação aos conhecimentos adquiridos, como também para a realização do aluno/atleta como ser humano”. Araújo (1997, p.4) ressalta ainda que “ser treinador subentende um constante interesse pela inovação científica, pedagógica e cultural e recusa permanente de atitudes subservientes”.

Dantas (1998, p.26) apresenta algumas características do técnico (líder) tais como: “pontualidade, entusiasmo, energia, ponderação, calma, persuasão e linguagem específica”. Às características apresentadas juntam-se as funções que a ele cabem, apresentadas pelo mesmo autor e por Araújo (1997):

- Capacidade de planejamento de suas atividade e as da equipe contando para isso com a ajuda dos seus auxiliares;
- Acessibilidade ao diálogo;
- Motivador, onde ele busca a melhora das entregas e maior ambição dos que o rodeiam, conseguindo a adesão entusiástica e responsável dos seus jogadores e dirigentes;

- *Leader*, onde apontam caminhos que devem ser trilhados assim como o modo que isso deverá ser feito;
- Guias e conselheiros, tendo enormes responsabilidades de intervenção formativa e educativa influenciando positivamente os componentes da equipe
- Disciplinadores mantendo disciplina no seio da equipe buscando sempre ser firme e justo;

Em nível de conhecimentos, o treinador deverá ter um domínio dos conhecimentos requeridos pelo exercício em função com certa profundidade, e ainda a noção fundamental de que consoante as condições de trabalho e os objetivos almejados, saber determinar quais os aspetos dos seus conhecimentos deverá utilizar mais intensamente.

Montiel (1997, p.11) afirma que “ é certo que o treinador é um gerente de recursos humanos e, portanto, ainda que só perspetive o sucesso desportivo, não poderá desvalorizar as relações humanas e o ambiente que trabalha e o seu grupo de jogadores”, e que por isso ele “ deverá ser preparado para ser formador e gerente de recursos humanos além de técnico/treinador”.

O técnico, como líder externo, exerce o seu papel de líder de fora da equipe sendo por isso necessário a presença de alguém que esteja no seio na equipe exercendo mais ou menos a mesma atividade, ou seja, um líder interno que vem a ser o capitão da equipe. A escolha do capitão é feita segundo as normas e estatutos dos clubes que muitas vezes segue o que Lisboa (1989, p.36) chama “de processo tradicional, que se baseia na escolha de um jogador com mais experiência e maior participação em competições”. Existe também o processo de eleição que segundo o mesmo autor é pouco usado nas equipes de alto rendimento devido ao tradicionalismo dos clubes em seguir o estatuto. Uma outra opção será a indicação pelo treinador que irá reconhecer alguém com as características de capitão com base na aplicação de testes sociométricos. Este último método possui a vantagem de evitar, segundo Lisboa, “o eventual despertar de rivalidades e a possível formação de sub-grupos a partir dos conhecimentos dos resultados da eleição, quando a votação é pulverizada”. O capitão surge como elemento fundamental na dinâmica e estrutura interna , tanto no campo afetivo como no campo operacional, que mantém com o técnico uma relação que permitirá que este tenha uma melhor compreensão e mais eficiente atuação em relação tensões que possam surgir, assim como o desenrolar das relações interindividuais e interpessoais. Lisboa (1989, p.35) afirma que a equipe deverá ser vista como “um grupo em que cada indivíduo com sua personalidade

deverá participar no desenvolvimento constante duma personalidade coletiva”, que é “tão importante no desenvolvimento do chamado espírito de equipe, e que terá de ter no capitão o seu elemento fundamental, cujo comportamento em todas as situações, não só desportivas, terá de ser um exemplo a seguir pelos restantes companheiros”. Este líder interno, além de fazer participar da equipe deve ser percebido como alguém que já incorporou, em um grau elevado, os valores centrais do grupo. Normalmente, o capitão da equipe, é o mais experiente e com maior número de jogos, se destaca no seio da equipe por ser um jogador com um estatuto especial, sendo na maioria dos esportes o único que representa a equipe junto aos juízes durante as partidas, pedindo esclarecimentos e chamando atenção para certas situações, assim como, manter acalmar os ânimos dos companheiros perante situações mais tensas. Rubio (1998, p. 66) afirma que “o capitão é fundamental para a formação e a evolução de uma equipe esportiva, uma vez que o desempenho deste papel de forma competente pode significar a agregação e sucesso, e a transformação de um agrupamento em grupo”. Porém, o mais experiente muitas vezes não se adequa ao perfil de um capitão, sendo por isso necessário uma análise do mesmo na hora da sua eleição. Segundo Lisboa (1989, p.37) o capitão deverá possuir o seguinte perfil:

- Ser um atleta com grande experiência competitiva, boa capacidade técnica, ter prestígio no clube que representa assim como capacidade de liderança perante os seus companheiros;
- Personalidade sadia, estabilidade emotiva, autodomínio e ser energético;
- Espírito de luta, de combatividade, perseverança do primeiro ao último minuto da competição;
- Ser exemplo para os companheiros em treinos e competições com grande capacidade de superação de sensações de cansaço e dor, decorrentes da prática do esporte, sendo capaz de suportar situações de desconforto de contusões, de ambientes hostis, sem apresentar sinais de desistência resignação, cumprindo e fazendo cumprir as indicações do treinador.

Enfim, ele deverá manter a equipe disciplinada, unida, confiante sem deixar que o cansaço a vença. O capitão deverá se identificar com as idéias e os planos de trabalho do treinador e de toda a equipe técnica, cumpri-los e fazer com que os outros membros os entendam e cumpram quer em treinos quer em competições. Deverá ainda, apresentar ao

treinador problemas que surjam dentro da equipe, assim como ajudar a solucioná-los, ser sensível o bastante para perceber as tensões que possam estar prestes a eclodir e tentar resolvê-las tendo em conta o seu prestígio e respeito junto aos demais colegas. O capitão acaba funcionando como um jogador, como um suporte ao resto da equipe pela sua proximidade em relação aos seus colegas sendo este papel mais fácil de ser desempenhado por ele pois, ele tentará ajudar sob a ótica de jogador ao mesmo tempo em que ele se encontra mais próximo do técnico e da comissão técnica podendo lhes dar informações importantes a fim de realizarem alterações nos planos quando de algum modo estes não estejam sendo bem aceitos pela equipe. O capitão acaba funcionando como uma ponte de ligação entre o treinador e a equipe.

4.2.4. A Motivação dos Atletas

Como afirmado anteriormente, esta tarefa é delegada ao treinador, contando para isso com a colaboração de todos os que de algum modo estão relacionados com a equipe. Primeiramente é preciso caracterizar o que vem a ser motivação, ou seja, o motivo que leva um indivíduo, a realizar determinada ação. Um trabalho de motivação bem elaborado levará os atletas a treinarem com grande aplicação, bom desempenho e progressos evidentes durante toda a época. Cratty (apud Figueiredo, 2000, p.116), afirma que “a motivação refere-se a fatores e processos que levam as pessoas à ação ou à inércia em determinadas situações”, e considera que “as razões que impulsionam os atletas não podem ser reduzidas a conceitos rígidos, pois variam de acordo com a história de vida do atleta e as contingências do ambiente”. Desde o momento da escolha de um determinado esporte, passando pelo modo como um atleta a encara, ou seja, se empenha na sua execução, assim como o que ele espera alcançar com este esporte varia de acordo com as suas vivências anteriores e mais recentes. O termo motivação é normalmente abordado sob duas óticas, a da motivação intrínseca, marcada unicamente por uma motivação que vem de dentro do atleta sem precisar de recompensas materiais vindas de fora, e a da motivação extrínseca, que se refere a recompensas externas como medalhas, dinheiro ou prêmios que o atleta recebe pelo seu bom desempenho. Figueiredo (2000, p.116) afirma que “o atleta em início de carreira é basicamente motivado por fatores intrínsecos, uma vez que treina sem receber nenhum tipo de recompensa externa, e compete por muito tempo sem alcançar alguma colocação

significativa”. Há inicialmente uma satisfação que é conseguida através de um bom desempenho no esporte que se resolve praticar, através do alcance de metas pessoais estabelecidas. Isto é verificado nos atletas que estão sempre buscando níveis mais elevados dentro da sua modalidade. Segundo Chelladurai (1991, p.29), “a maior recompensa que um praticante desportivo de alta competição vai aspirar, é atingir a maestria na modalidade (fazer muito bem), alcançando os mais altos níveis de rendimento, a que se juntam depois, os aplausos e o estatuto que lhe estão associados” Por sua vez, Luís (1988, p.52), afirma que “a motivação profunda dos atletas tem raízes na satisfação das necessidades de afirmação, de prestígio pessoal e de realização das aspirações que possam ter reflexos imediatos na aquisição e reconhecimento de um estatuto grupal e social”.

Normalmente, aos poucos, os atletas que vencem vão vendo o seu esforço reconhecido através dos prêmios que começam a receber, começa a aparecer patrocinadores, assim como destaques na mídia . Rubio (1998) considera ainda que, estas novas formas de recompensa podem muitas vezes somar-se à motivação intrínseca ou então se sobrepor a ela o que pode influenciar negativamente a carreira e o desempenho do atleta. Aos treinadores cabe a tarefa de manter um equilíbrio, visto que nem sempre os méritos são atribuídos à equipe como um todo, destacando-se as estrelas, o que poderá comprometer todo o trabalho até então com os restantes jogadores que não vêm o seu esforço reconhecido. Chelladurai (1991, p.32) afirma que “os aspetos ligados ao estatuto, ao prestígio e aos elogios são administrados do exterior e têm a sua origem no treinador, companheiros, nos adeptos e nos órgão de comunicação social onde, infelizmente, nem sempre todos estes agentes são justos e imparciais quando dão aos atletas este tipo de recompensas”. Segundo o mesmo autor “as estrelas são mais destacadas e aplaudidas, sem qualquer referência ao contributo dado pelos outros atletas”. Face a esta situação o treinador deverá atribuir iguais recompensas para todos quando ocorrem vitórias. Para Luís(1988, p.52), “a aprovação social é que determina o prestígio e o estatuto a que o jogador aspira, sendo esta aprovação, o somatório de diversas aprovações como: elogios do treinador e companheiros de equipe, a relação que o treinador tem com este atleta (é importante a aprovação), o louvor dos dirigentes do clube, os destaques na mídia, as chamadas à seleção assim como prêmios que lhe são atribuídos”. Perante todos estes méritos o atleta tende a comparar a sua recompensa com um certo tipo de padrão existente no grupo para casos semelhantes, decidindo depois se o seu caso beneficia das características de justiça que deverão existir”. Se o atleta verificar que a recompensa foi justa a motivação tende a aumentar. Caso contrário os níveis de motivação e esforço tendem a diminuir. Luís (1991,

p.52) ressalta que “ atletas corretamente motivados treinam com grande aplicação durante toda a época, sem que seja necessário recorrer à concessão de recompensas ou prêmios especiais frequentes”. Teotônio de Lima (apud Luís, 1988, p.57) apresenta uma série de indicações que deverão ser utilizadas pelo treinador e pelos atletas para aumentar a motivação quer nos treinos quer nas competições.

Indicações motivacionais para o treino:

- Uso de lemas;
- Confirmação dos progressos individuais;
- Fixação de objetivos alcançáveis;
- Atenção separada aos atletas para que sintam que há uma preocupação individualizada por parte do treinador;

Indicações motivacionais para a competição:

- Criar nos atletas um sentimento de possibilidade de êxito na competição;
- O treinador não deverá apenas criticar o desempenho dos jogadores em campo pois isso poderá criar um clima insuportável;
- O treinador deve ser discreto e realista, sem se irritar com as atuações deficientes dos seus atletas, procurando corrigir, animar e organiza-los constantemente;

Conclui-se que os fatores motivacionais variam consoante as vivências do atleta, sendo por isso necessários que o treinador esteja a par do seu histórico para poder saber de que modo poderá motivá-lo. Inicialmente, o atleta é motivado pela superação dos seus limites, por atingir metas pessoais que ele mesmo estabelece. Ao vencer estes limites, e a partir do momento em que passa a ter um determinado prestígio no esporte eleito ele passa a agregar à sua motivação intrínseca outros valores, como prêmios que são fatores extrínsecos de motivação. Nos esportes coletivos cabe ao técnico manter uma certa justiça no momento de distribuir essas recompensas, uma vez que se isso não ocorrer todo o trabalho de motivação poderá ser colocado em risco.

4.3. O Comportamento das Equipes de Esportes Coletivos

4.3.1. A Coesão do Grupo

Este é sem dúvida um dos aspectos mais marcantes das equipes de esportes coletivos. Verifica-se a junção de várias pessoas em busca de um objetivo principal comum que é alcançar o sucesso, a vitória. Em sociologia, grupo, é definido como sendo uma quantidade de indivíduos considerados como detentores de uma ou várias qualidades em comum, ocupando uma área limitada de modo que haja comunicação entre eles pela voz ou gestos, os quais se interatuam e se influenciam mutuamente e são reconhecidos pelo modo especial de interação. Em nível dos esportes essa dinâmica interna dos grupos que em sociologia se define como vínculo, em esportes se transforma em coesão. Para Rubio (1998, p.60), “quando se fala em times ou equipes esportivos está-se referindo a algo que vai além de um conjunto de indivíduos que se agrupam por dimensões espaciais ou temporais, referindo-se sim, ao complexo conjunto de fatos, objetivos, sejam eles de atuação adequada em uma partida, a vitória ou apenas uma boa colocação em um campeonato”. Essa necessidade de o homem se juntar vem desde os tempos mais remotos como forma de alcançarem objetivos comuns. Luís (1988, p. 51) afirma que “o trabalho em grupo só é possível se houver uma meta em comum por parte dos seus integrantes”. Rubio (1998, p.62) afirma que “a equipe com personalidade de sucesso, é a relação da soma de valores técnicos individuais, capacidade de coordenação das relações sociais e lideranças efetivas dentro e fora da quadra. A isso a autora dá o nome de coesão grupal. Para haver uma coesão, que Barbanti (1994, p.50) define como “a atração mútua que os membros de um grupo têm com os outros membros na medida em que eles se sentem identificados com o grupo e têm confiança nele”, é necessário um propósito comum, e a conscientização por parte de cada integrante da sua posição assim como da sua função. No que se refere aos esportes, Chelladurai (1991, p.30) afirma que “é importante que o treinador defina as funções de cada praticante, de forma que eles entendam perfeitamente o seu papel”. A definição dos papéis é realizada consoante as habilidades físicas, psicológicas, técnicas e táticas de cada jogador. Estes critérios irão variar consoante o esporte praticado. Chelladurai(1991, p.33) afirma que, nesta etapa do processo, o técnico “está fundamentalmente preocupado com a otimização do uso da capacidade coletiva fruto da acumulação da sua expressão individual”. Este processo poderá culminar com o afastamento

de um ou mais jogadores, sendo por isso de extrema importância que o técnico adote a uma base lógica de raciocínio no momento desta decisão. Muitas vezes os que são escolhidos são aceitos mas não se verifica uma unanimidade por parte dos atletas quanto à escolha do treinado, podendo isto provocar diversos problemas internos. Chelladurai (1991) mostra que estas situações podem ser evitadas, ou seja, o técnico deverá realizar conversas periódicas com os seus jogadores, onde ele irá explicitar a estratégia global da equipe, os requisitos (físicos e psicológicos) para se ocupar as diversas posições, ou ainda pedir a cada atleta que elabore uma lista com os indicados para as diversas posições para depois comparar com a sua opinião. Porém, cabe ressaltar que a decisão final é de responsabilidade do técnico. Outro fator importante ao se delegar as funções em campo é se conhecer bem as características dos adversários quanto à técnica e tática.

Segundo Pichon- Riviére (apud Rubio, 1998), é com a definição deste autor que se chega mais perto da definição de grupos esportivos. Segundo Pichon- Riviére, “o grupo é um espaço de aprendizagem que implica informação, emoção e produção, sendo este caracterizado por estar centrado, de forma explícita em uma tarefa e a participação através dela, permite não só a sua compreensão mas também a sua execução”. Esta tarefa não se refere apenas ao trabalho, mas também à compreensão do objetivo deste, o que é chamado de conscientização do processo e finalidade. Assim, as etapas de realização de um torneio se dividem em sub-etapas, onde são delegadas tarefas aos diversos integrantes da equipe, que deverão ser incorporadas por eles, permitindo uma execução consciente da importância desta, sendo assim mais fácil alcançar a vitória. Rubio (1998, p.61) afirma que “técnicos e atletas, em todas as dimensões do rendimento, procuram dedicar boa parte do seu tempo em busca de conhecimento e aprimoramento das suas habilidades de comunicação, cooperação e de convivência medidas por aquilo que a maior qualidade das equipes: ser coesa”. Pode-se observar nas grandes equipes que, uma equipe esportiva vai além da soma de valores individuais e que os melhores times não se compõem apenas por possuir os melhores jogadores em determinada posição isoladamente. Verifica-se sim, é uma capacidade de coordenação de cada um, quer em termos de relações humanas, quer em termos de técnica e táticas por parte dos jogadores, o que normalmente leva a equipe como um todo ao sucesso. Os técnicos consideram essa coesão como sendo o requisito mais importante para obter sucesso. Fleury (2000) apresenta relatos de um vídeo (um time de águias) realizado com um jogador de futebol americano Mike Singletare onde este afirma que o trabalho de uma equipe campeã começa com o atleta individualmente, que realizando o seu trabalho com inteligência

e qualidade, procura dar o máximo de si e se superar. Segundo ele existem cinco etapas que deverão se percorridas pelos integrantes de equipes que almejam o sucesso:

- Existir uma meta comum a todos;
- Aprender as habilidades de outros jogadores, em termos de personalidade;
- Aprender a se comunicar com os demais membros da equipe, sabendo como dizer o que pensa sem sarcasmos, crueldade e espírito destrutivo, e ainda aprender a ouvir críticas sem que isso provoque ressentimento, supera-las e tentar melhorar;
- Aperfeiçoar a sua arte, ou seja, melhorar as suas habilidades, sendo humilde o bastante para recorrer a outros colegas quando as coisas não vão bem; e
- Aprender a executar, ou seja, colocar em prática todo o conhecimento assimilado da melhor forma possível

Todas estas qualidades individuais deverão ser integradas. Esse trabalho deverá ser realizado pelo técnico (líder) que contará com o auxílio do capitão da equipe. Segundo Rubio (1998) essa coesão da equipe só se dará se o grupo possuir uma estrutura efetiva de liderança.

As informações levantadas em relação à coesão de uma equipe desportiva permitem afirmar que ela ocorre apenas quando todos os atletas que a integram possuem uma meta, um objetivo, comum, e estiverem plenamente consciente das funções que lhes cabem e as assumirem com responsabilidade, confiarem nos demais integrantes da equipe que terão as suas atividades coordenadas pelos líderes externo e interno, contando com o auxílio da comissão técnica e dos demais ligados ao trabalho da equipe.

4.3.2 Os Conflitos

O grupo mesmo estando unido, irá ser composto por indivíduos com vivências completamente diferentes e, assim, pontos de vistas, que podem ser também em alguns pontos, diferentes. Isto poderá provocar certas tensões perante algumas situações onde as opiniões se divergem. Segundo Antoneli & Salvani (apud Rubio, 1998), as tensões que brotam em um grupo são causas de ambivalências afetivas, de dificuldade de adaptação

interpessoal e das dificuldades em dimensionar os fins e os meios, o que acaba criando hostilidades intergrupais que colocam não só a coesão mas também a existência do próprio grupo em risco. Thomas (1983, p.157) mostra também um lado positivo dos conflitos, afirmando que “neste perigo reside a esperança de uma solução construtiva, pois faz nascer uma necessidade de uma solução conjunta, que irá provocar uma melhora no funcionamento do sistema como um todo”.

O mesmo autor apresenta alguns conflitos que surgem no seio das equipes de esporte tais como:

- A semelhança de necessidades e de valores quando os recursos necessários ao atendimento das mesmas são escassos ou inexistentes: ex- quando muitos atletas disputam uma vaga na equipe;
- Diversidade de interesses e a avaliação dos seus valores dentro do grupo. Nestes casos o melhor é dissolver o grupo ou tentar chegar a um entendimento adotando-se novos valores que poderão surgir da tentativa de solucionar a questão: ex- quando há interesses divergentes ou diferentes conceitos por parte dos integrantes de uma equipe sobre a validade de um método de treinamento, onde se acaba por adotar um método novo que agrada a todos;

Há que haver uma consciência coletiva de que é preciso enfrentar o conflito. Este deverá ser trazido à tona assim como as suas causas para se evitar suposições que poderão agravar ainda mais a situação. Neste momento, se avalia a capacidade dos membros da equipe se comunicarem, fazendo e aceitando possíveis críticas. Para Thomas (1983, p.158), “a solução produtiva do conflito consiste na distribuição e emprego de informações, controle e coordenação das formas de comportamento necessários à solução dos mesmos e a distribuição do produto ou lucro obtidos pela solução do conflito”. Porém, estes meios para solucionar conflitos, só serão bem sucedidos quando houver um interesse geral neste sentido, ou seja um objetivo comum. Faz-se necessário uma cooperação por parte de todos os interessados. Há que haver uma vontade individual, assim como uma consciência e reconhecimento da importância dos demais membros, ou seja uma cooperação entre todos.

5. EQUIPES DE ESPORTE X EQUIPES ORGANIZACIONAIS: UM PARALELO

Neste capítulo será realizado um paralelo entre as equipes de esportes coletivos e as equipes organizacionais, tendo como base para tal, a fundamentação teórica apresentada nos capítulos anteriores sobre as equipes de esportes coletivos e o conhecimento adquirido no curso de graduação de administração desta universidade, assim como bibliografias disponíveis sobre administração. O paralelo será feito quanto aos seguintes aspectos:

- Quanto às semelhanças percebidas entre as equipes de esportes coletivos e os tipos de equipes existentes em organizações;
- Quanto aos princípios a serem considerados na organização das atividades;
- Quanto à organização das atividades das equipes;
- Quanto ao perfil dos integrantes das equipes;
- Quanto à liderança das equipes;
- Quanto à motivação das equipes;
- Quanto à coesão das equipes;
- Quanto aos conflitos que surgem nas equipes

5.1. Quanto às semelhanças percebidas entre as equipes de esportes coletivos e os tipos de equipes existentes em organizações

O mundo atual tem sido marcado por rápidas e constantes mudanças. Dentro deste contexto as empresas estão buscando novas formas de se posicionarem face a este panorama, e de se manterem flexíveis e sempre atualizadas. Assim, muitas vêm alterando as suas estruturas, dando origem a novos organogramas onde se fazem notar as equipes, ou seja, grupos de pessoas com habilidades distintas e responsabilidades específicas, dispostas a cooperar umas com as outras, formando uma identidade grupal. Margerison & McCann (1996) consideram o trabalho em equipe a chave da administração moderna, considerando que, face a tantas mudanças as decisões não podem mais ser tomadas por uma única pessoa já que os gerentes não podem ser especializados em todas as áreas. Os mesmos autores

consideram que uma equipe é um grupo de pessoas que entendem umas às outras, que conhecem suas forças e fraquezas individuais e cooperam umas com as outras. Outra característica importante nas equipes organizacionais refere-se à autoridade que lhe é delegada, embora nem todas as equipes a possuam. Segundo Cohen (1995), as organizações seguirão no sentido de dar às equipes maior autoridade sobre as tarefas, considerando ainda que a autogerência acelera a decisão organizacional ao permitir que os detentores de *know-how* em tarefas e informações tomem decisões sem perder tempo em submetê-las à hierarquia organizacional. A mesma autora apresenta quatro tipos de equipes nas organizações : configuração de rede (colaboradores ou equipes interdependentes trabalhando para um propósito explícito, são auto-geridas), equipes paralelas (criadas para solucionar atuando fora das atividades regulares de trabalho), equipes de projetos e desenvolvimento (criadas para criar e desenvolver produtos e serviços tendo uma duração limitada porém, estendida e são auto-geridas) e as equipes de trabalho (responsável pela fabricação de um produto ou prestação de um serviço).

Ao se analisar a equipe de esportes coletivos de alto nível, em busca de informações que permitissem estabelecer uma relação com as equipes organizacionais, percebeu-se que, os seus componentes representam muito mais que um simples aglomerado de pessoas, apresentando-se de forma organizada buscando alcançar um objetivo comum a todos, através de um rigoroso processo de planejamento.

Barbanti (1994, p.102) define as equipes esportivas profissionais de alto nível como “um grupo de atletas que adquirem as habilidades e conhecimento necessário para trabalhar no esporte como uma ocupação, sendo que sua participação traz lucros e meios de subsistência”. O mesmo autor define atleta como aquele que compete em esportes organizados e estruturados e que adquirem forças e habilidades através do exercício e do treinamento.

Ao se realizar uma comparação entre as equipes de esportes coletivos e os tipos de equipes existentes nas organizações, segundo definições de equipes organizacionais, apresentadas por Cohen (1995), elas se aproximam mais das equipes de configuração de rede e das equipes de projetos e desenvolvimento. Quanto às semelhanças em relação às configurações em rede, as equipes de esportes coletivos também se baseiam na interação ou relacionamento entre cada membro, que cooperam para atingir um objetivo. Do mesmo modo ocorre um aprendizado geral e posteriormente especializado por parte dos integrantes da equipe, que precisam estar dispostos a cooperar em outras funções. Cohen (1995) afirma que

os membros das equipes podem participar de múltiplas redes simultaneamente. Nas equipes de esporte o que se verifica é um deslocamento constante dos jogadores que mesmo ocupando uma determinada posição, durante uma competição ele se desloca caso haja necessidade para auxiliar os demais companheiros em outras posições. Apesar destas semelhanças, a questão de autogerenciamento, que é uma das características mais marcantes nas configurações em rede, segundo a autora, não se faz presente nas equipes de esportes coletivos. Ela é gerenciada pelo treinador que conta com o auxílio da comissão técnica, contudo, cabendo a ele a decisão final. Os jogadores recebem um treinamento que só lhes permite ter uma liberdade de ação dentro da função que lhes é atribuída. Outra diferença que pode ser percebida, é a presença constante nas configurações em rede de tecnologia, mais propriamente de sistemas de informações que contêm bancos de dados compartilhados por todos, facilitando a sua comunicação e fazendo com que a tomada de decisão ocorra na base tecnológica. Segundo Cohen (1995, p.176) “ os sistemas de informações tornam possível a configuração das redes”. No caso das equipes de esportes coletivos isso não acontece. O atleta desempenha as suas funções e interage com os seus companheiros de forma direta.

Quanto às semelhanças em relação às equipes de projeto e desenvolvimento destaca-se o fato de os jogadores serem os mais capacitados da organização, sendo os que possuem maiores conhecimentos e habilidades e que desenvolvem um trabalho estruturado num período em longo prazo. Todo o trabalho de preparação das equipes de esportes tem como propósito maior um bom desempenho perante uma determinada competição, o que comparando com as equipes de projetos seria a criação de algo novo. Segundo Matveev (1997, p.47) todo o trabalho das equipes de esporte apresentam uma “orientação para resultados de alto nível”. A sua composição envolve pessoas de com habilidades diferentes e é relativamente fixa (os titulares que poderão ser substituídos quando ocorrem quebras no seu desempenho) . Quanto ao escopo de autoridade, acontece o mesmo que foi apresentado em relação às configurações em rede.

5.2 Quanto aos princípios a serem considerados na organização das atividades

A criação de algo tem sempre um motivo, ou seja, um objetivo, uma razão de ser. A determinação de um objetivo caracteriza-se como sendo requisito básico de qualquer ação.

Esse objetivo maior, mais amplo, poderá ser visto nos dois casos como a missão das equipes. Ao defini-lo faz-se também necessário que sejam também traçados os modos e os meios necessários para alcançá-lo. No caso das equipes de esporte de alto nível este objetivo maior poderá ser o time com mais títulos num determinado campeonato, ser o time com maior número de participações internacionais, até mesmo o melhor time do mundo, e no caso das equipes de trabalho, segundo Heller (1998, p.9), aumentar a produtividade, melhorar a qualidade, avaliar práticas e sistemas de trabalhos para reduzir o desperdício de tempo, a conquista de um novo mercado, a criação de um novo produto, etc.. Essas duas equipes deverão desenvolver um conjunto de atividades que as levarão a alcançar essas metas. Para isso, elas deverão primeiramente elaborar um plano de ação, ou seja, dividir todo o percurso a ser percorrido em etapas que deverão ser sempre controladas e reajustadas, considerando sempre o ambiente em que atuam, analisar os seus aspectos internos, os pontos fortes e fracos.

A atividade de planejar as atividades ao nível dos esportes, é algo que foi buscado na administração, e após pequenas adaptações passou a ser utilizada, consistindo no planejamento da utilização do tempo, partindo de uma visão geral para uma minuciosa especificação das atividades diárias, ao qual foi dado o nome de periodização. Porém, nos esportes, alguns princípios próprios são considerados no momento de se realizar a atividade de planejamento: o princípio da individualidade biológica, o princípio da adaptação, o princípio da sobrecarga, o princípio da continuidade e o princípio da interdependência entre o volume e a intensidade. Alguns destes princípios, podem ser percebidos nas organizações como meios de melhorar as condições de trabalho, apesar de não estarem presentes na íntegra.

Quadro 01: Os princípios a serem considerados na organização das atividades de planejamento

Princípios	Equipes Esportivas	Equipes organizacionais
Da individualidade	Pessoas diferentes recebem tratamentos diferentes	Pessoas diferentes recebem tratamentos iguais
Da adaptação	Adaptação da atividade ao atleta	Adaptação da atividade ao colaborador (ergonomia)
Da sobrecarga e da interdependência entre o volume e a intensidade	Repouso entre os treinos e quantidade e volume de tarefas	Treinamento de habilidades- preocupação com os intervalos e com o volume de atividades.
Da continuidade	Treinamento contínuo	Organizações de aprendizado (aperfeiçoamento contínuo)

Elaborado pela autora

O princípio da individualidade baseia-se no pressuposto de que os homens por mais semelhantes que sejam, possuem sempre diferenças de ordem genética e também as que eles adquiriram com as vivências num determinado ambiente assim com sexo, raça e idade. Sendo assim, nos esportes, eles deverão ser tratados de modos diferentes. No caso das organizações parte-se do princípio de que todos os indivíduos são iguais e sendo assim deverão ser tratados de forma igualitária. Fournies (1992) apresenta uma visão pouco humanista, considerando que os psicólogos é que devem analisar o homem dentro do seu ambiente global (família, dia-dia, ambições, etc.), e que os gerentes, felizmente não precisam enfrentar esse problema de maneira tão ampla, sendo que o único problema que lhes diz respeito é gerenciar o comportamento do homem dentro do ambiente restrito do seu trabalho. O mesmo autor conclui seus pensamentos afirmando que “embora as pessoas sejam diferentes, os gerentes não precisam lidar com esse fato da mesma maneira”. Essa forma de visualizar o indivíduo poderá ser considerado uma falha pois, a sua individualidade estará sempre presente em todas as suas atividades que ele irá desempenhar dentro da organização que pode ser considerada como um conjunto de individualidades que terão os seus valores e vivências sempre presentes nas suas atuações dentro dela. Contudo, essa visão vem se alterando pois as empresas estão se percebendo da importância das pessoas que a compõem, ou seja, o seu capital humano que segundo Carvalho (1999) é muito mais importante e significativo que a soma do seu patrimônio. Em nível dos esportes o princípio da individualidade é tão importante que é sempre considerado ao longo de todas as etapas dos trabalhos.

O princípio da adaptação se refere aos estímulos, ao estresse, a que o indivíduo é submetido ao realizar uma determinada atividade. Esses estímulos numa intensidade de médio para forte provocarão adaptações e quando muito fortes causam danos. Nos esportes são apresentados o estresse físico caracterizado pelo excesso de atividades físicas e o estresse mental provocado pela ansiedade e pela tensão. No ambiente de organizacional esses tipos de estresse podem ser identificados. No caso do físico percebe-se, pelo cansaço, pelas lesões que os indivíduos podem sofrer, por falta de condições ideais de trabalho. Buscando melhorar esse panorama as organizações estão recorrendo a outras ciências com o intuito de amenizar essas situações. Verdussem (1978, p.2) afirma que “fisiologistas, psicólogos e arquitetos unem-se no cuidado de tornar agradáveis os locais de trabalho, criando ambientes receptivos ao homem, onde este possa encontrar satisfação no desempenho de suas tarefas”. Segundo o mesmo autor, a medicina indicando as limitações individuais e dizendo como melhor proteger, a psicologia verificando como as pessoas reagem a estímulos e situações, na

prevenção da saúde mental e a arquitetura procurando com, a luz, a aeração, espaço e segurança, áreas de lazer e paisagismo, buscando dar ao homem uma sensação de auto-respeito e bem estar. Essas medidas são tomadas pela maioria das organizações buscando reduzir os índices de absenteísmo, tentando manter elevada os índices de produtividade evitando-se assim possíveis quebras.

O princípio da continuidade, se refere à necessidade de uma atividade contínua de treinamento, onde devem ser evitadas as interrupções que não tenham sido programadas, ou seja valoriza-se um aprendizado e aperfeiçoamento contínuo das funções que o esporte eleito irá requer. Este princípio considera ainda, como interrupções programadas os períodos de repouso que são considerados benéficas e imprescindíveis para o sucesso do programa de treinamento. Essa continuidade começa a ser percebida nas organizações com o aparecimento das teorias de aprendizagem organizacional. Carvalho (1999, p.34) afirma que este conceito de organizações de aprendizagem “está intimamente identificado com a realidade das modificações rápidas e imprevisíveis, muitas vezes, do meio onde as organizações atuam”. Essas mudanças exigem das pessoas, assim como das organizações necessidades de mudança e adaptação buscando assim novas alternativas para solucionar problemas. Um modo das pessoas e organizações se manterem atualizadas é através de um processo de treinamento contínuo. Para Carvalho (1999) a mudança de comportamento, no nível de formação profissional, ocorre através das seguintes fases básicas:

- Primeira etapa: aquisição do conhecimento, onde o treinado recebe orientação teórica através de leituras, cursos, seminários, interação virtual e outros recursos para o processamento de informações;
- Segunda etapa: assumindo a atitude, ou seja, é a etapa em que o treinado, devidamente motivado, deseja por em prática no trabalho os conhecimentos adquiridos durante o processo de treinamento;
- Terceira etapa: aquisição da habilidade, que é a capacidade que o treinado possui de aplicar os conhecimentos adquiridos durante o processo de treino a que é submetido;

Dentro destas organizações não existe uma situação de não treinamento, pois onde quer que o trabalho esteja sendo realizado, os que o executam aprendem a fazê-lo de alguma forma mesmo que seja pelo método experimental.

O processo de treinamento contínuo para a mudança, segundo Carvalho, pode ser visto como um conjunto de procedimentos utilizados pela empresa para facilitar a aprendizagem permanente de seus colaboradores em todos os níveis hierárquicos, objetivando, ao mesmo tempo, responder às necessidades do funcionário da empresa enquanto ser humano, com suas emoções, sentimentos, aspirações, expectativas, bem como contribuir para a consecução das metas da organização.

De forma resumida, os conceitos analisados demonstram claramente, no caso das organizações, uma necessidade de melhorar as condições de trabalho dos indivíduos tentando torná-los mais produtivos, dando-lhes boas condições para executarem as suas tarefas e se recomponem do esforço realizado e ainda dando-lhes meios de se atualizarem constantemente pois caso contrário essas empresas poderão não sobreviver à concorrência da era da globalização, onde as mudanças e imprevistos são frequentes.

O princípio da sobrecarga e o princípio da interdependência entre volume e intensidade que se referem ao tempo necessário de repouso para que os atletas se recomponham dos esforços realizados nas atividades de treinamento, e à relação entre a quantidade e o volume de trabalho, a serem utilizados na melhora da *performance* também estão presentes nas atividades de treinamento das equipes organizacionais, principalmente quando se trata de treinamento de habilidades. Chiavenato (1989) afirma que os períodos de descanso durante o treinamento são especialmente efetivos, principalmente na aprendizagem de habilidades físicas, eles proporcionam o relaxamento dos músculos e dos nervos. Por sua vez, ainda segundo Chiavenato, na aprendizagem de material complicado e que exige atenção centrada, os intervalos de descanso removem as tensões que bloqueiam mentalmente a aprendizagem. O intervalo de tempo entre as sessões deve ser suficiente para o descanso do corpo e da mente. O mesmo autor afirma também que o volume de treinamento deve ser programado de acordo com os diferentes tipos de treino, sendo que sessões de treinos muito longas aumentam a probabilidade de esquecimento, aumentando assim o tempo necessário à adequada aprendizagem.

Com isso, verifica-se que quase todos os princípios considerados na preparação para as atividades de treinamento desportivo estão presentes nas organizações com exceção do principal que é o da individualidade, o que é lamentável, uma vez que a organização só irá funcionar e cumprir a sua missão com o auxílio destes.

5.3 Quanto à organização das atividades das equipes

Como apresentado anteriormente o planejamento consiste em traçar caminhos a serem percorridos assim como estabelecer os recursos que serão necessários para que se alcance um determinado objetivo. Através da análise bibliográfica realizada percebeu-se que a organização das atividades esportivas está dividida em quatro períodos distintos, o da pré-preparação, o da preparação, o da competição e o da o da transição. Esses períodos poderiam ser comparados às atividades organizacionais de seguinte modo:

Quadro 02: Os períodos em que se divide a organização das atividades

Períodos	Equipes Esportivas	Equipes organizacionais
Pré-preparação	Nesta fase levantam-se informações necessárias para a execução das atividades pretendidas, essas são diagnosticadas e selecionadas para então se dar início às atividades de planejamento	Faz-se uma análise do ambiente interno e externo, essas informações são analisadas e seguidamente serão utilizadas na elaboração do planejamento, que será sempre alterado face a alterações nos dois ambientes
Preparação	Treinamento geral e específico dos atletas. Habilita-los para que possam atuar com melhor desempenho possível nas competições (objetivo principal das equipes de esportes).	Aqui ocorre uma transmissão de conhecimentos específicos relativo ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades , Chiavenato (1989)
Competição	E o período em que o atleta irá colocar em prática todo o aprendizado e habilidades adquiridas no treinamento. Há uma redução dos treinos de modo a não se comprometer o desempenho no momento das partidas. Ocorre uma avaliação do treinamento em função de uma derrota ou vitória, e o mesmo será reajustado caso se faça necessário.	Nas organizações não ocorre uma competição. Contudo, esse período poderá ser comparado com o momento em que o indivíduo coloca os conhecimentos adquiridos com o treinamento, em prática. Neste momento ele demonstra se o treino foi eficaz ou não. Normalmente, os treinos se limitam ao período anterior. Porém, no caso das organizações de aprendizagem ele se estende a este período pois nessas organizações o processo é contínuo.
Transição	É o período de repouso dos atletas, que deverão continuar os treinos, só que em níveis reduzidos, de modo a poderem voltar as atividades em condições de iniciar a nova temporada.	Este período coincide com o período em que o treinamento foi posto em prática e o objetivo já foi alcançado sendo por isso necessário o estabelecimento de novos objetivos. Neste período de formulação verifica-se uma diminuição das atividades enquanto são formulados novos objetivos. Não há continuação nos treinamentos exceto nas organizações de aprendizagem.

Elaborado pela autora

5.3.1 O período da pré-preparação: O Anteprojeto e o Diagnóstico

Em nível dos esportes este período é dividido em três fases: a elaboração do anteprojeto, o diagnóstico e por fim a elaboração do planejamento. Na elaboração do anteprojeto faz-se um levantamento de informações importantes que serão diagnosticadas e posteriormente utilizadas na elaboração do planejamento. Este trabalho é todo realizado pelos membros da comissão técnica que serão dirigidos pelo treinador. Faz-se um levantamento sobre a caracterização dos atletas, buscando-se com isso conhecê-los melhor em todos os aspectos (vida pessoal, ambiente onde vive, histórico como atleta e situação atual). Também é realizada uma caracterização do esforço previsível, onde se analisa o tipo de competição, as habilidades que ela irá exigir e os adversários. Outra análise que é realizada se refere aos condicionalismos, ou seja ambiente em que as competições irão ocorrer, condições humanas, físicas, financeiras que serão relevantes no alcance do objetivo. Já na posse das informações, a comissão técnica realiza um diagnóstico das mesmas e com isso poderá definir quais as habilidades que deverão ser exigidas dos atletas, que recursos serão necessários e ainda quais os atletas estão mais aptos a serem selecionados. Essas informações revelam-se de suma importância para que se possa adaptar as atividades de treinamento aos atletas consoante as suas características individuais e consoante os recursos disponíveis e o tipo de competição. No caso das organizações, o planejamento das atividades a serem desenvolvidas, tem o seu início, com a definição do negócio, ou seja a definição do âmbito de atuação da organização, seguido da definição da missão, papel desempenhado pela organização no seu negócio, e da visão que se refere ao que os administradores esperam que a organização tenha ou venha a ter. Seguidamente ocorre a análise do ambiente interno e externo, ou seja, um levantamento de informações que irão ser submetidas a avaliações para serem utilizadas na determinação dos objetivos. Para Chiavenato (1994) a análise do ambiente externo consiste em analisar as possíveis ações e intervenções que a empresa pode adotar em relação aos fatores ambientais, uma vez que a empresa não pode somente adotar comportamentos reativos em relação às demandas e coações ambientais, mas principalmente comportamentos proativos capazes de aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças, sobretudo, provocar mudanças. O ambiente externo poderá sofrer influências de várias ordens que acabam influenciando os planos das empresas. No que se refere ao ambiente interno o mesmo autor a define como sendo o processo pelo qual o estrategista examina os recursos financeiros, mercadológicos,

produtivos e humanos de toda a empresa, buscando com isso verificar quais as suas fraquezas e forças, e como ela poderá utiliza-las para explorar eficazmente as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta . No caso de se verificar deficiências, as empresas deverão tomar medidas imediatas a fim de elimina-las ou então ameniza-las.

Ao definir os seus objetivos, analisar o ambiente interno e externo os gerentes já terão em mãos um conjunto de informações que lhes permitirão saber que recursos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos ele irá precisar. Deverão ser analisadas as fontes de captação de recursos, em caso de escassez, os materiais e a tecnologia que poderão ser adquiridos, assim como os recursos humanos que poderão ser recrutados ou treinados, caso estes não possuam as habilidades e conhecimentos que a atividade irá exigir.

No caso dos recursos humanos, faz-se inicialmente um recrutamento de pessoal, que poderá ser interno ou externo nos casos em que não haja alguém dentro da organização com conhecimento e habilidades necessárias para essa nova função.

5.3.2 Elaboração do Planejamento

Nos esportes assim como nas organizações as informações levantadas e diagnosticadas serão agora utilizadas na elaboração do Planejamento, ou seja determinação de estratégias e modos de atuação para que a missão da empresa seja cumprida

Nos esportes, Tubino (1984) define este momento como a etapa da elaboração de planos operacionais nas diversas preparações do complexo de treinamento a ser desenvolvido. E nesta fase que se definem os objetivos que segundo Silva (1998) deverão ser ambiciosos e realistas. É estabelecido um objetivo principal e seguidamente, alguns objetivos específicos que devem ser explicitados em forma de metas a serem alcançadas, e devem ser descritos em termos operacionais, sendo que estes deverão estar cronologicamente situados. Verifica-se uma preocupação com o tempo ao se estabelecer objetivos, visto que o calendário das competições tem que ser respeitado. Os objetivos específicos podem ser divididos em longo (mais de quatro anos), médio (aproximadamente quatro anos o que coincide com os jogos olímpicos) e curto prazo (coincidem com o ciclo anual de treino, um ano). Não há participação dos atletas neste processo, sendo todo ele realizado pelos membros da comissão técnica.

No caso das organizações o planejamento das atividades irá se dividir em três níveis, o estratégico, o tático e o operacional, onde se faz presente a empresa como um todo. Esses três níveis podem ser mais bem compreendidos com um quadro apresentado por Chiavenato (1994):

Quadro 03: Os diversos níveis de planejamento em termos de divisão do trabalho empresarial

Nível empresarial	Nível de planejamento	Abrangência	Extensão	Grau de incerteza
Institucional	Estratégico	A empresa como um todo	Longo Prazo	Elevado face às coações e contingências que não pode prever
Intermediário	Tático	Uma área específica da empresa	Médio Prazo	Limitação de variáveis envolvidas para reduzir incertezas e permitir programação
Operacional	Operacional	Uma tarefa ou operação específica	Curto Prazo	Reduzido graças à programação e racionalização de todas as atividades

Fonte: Chiavenato (1994)

Como pode ser visto as decisões no nível estratégico referem-se aos objetivos de longo prazo ou seja, objetivos que só serão alcançados se os objetivos de médio e curto prazo, forem alcançados. As equipes organizacionais são equipes de pessoas que se juntam com o propósito de realizar determinadas atividades que irão facilitar o alcance deste objetivo da organização como um todo. Têm objetivos próprios que variam de acordo com as tarefas que lhes são delegadas, sendo que estes objetivos estão em harmonia com os objetivos da organização como um todo. Segundo Margerison&McCann (1996), todas as equipes precisam ter objetivos que exijam esforços suficientes para tornar o trabalho interessante, mas não tão difíceis que resultem em uma atitude de desespero entre a equipe.

Pode-se com isso perceber que em ambos os casos, primeiramente, são definidos o negócio, missão e visão, e que no caso das equipes de esportes é o objetivo principal, ou seja, o seu âmbito de atuação (tipo de esporte), a sua razão de ser e o que ela almeja alcançar com a

sua criação. Ambas analisam o ambiente interno e externo, buscando com isso informações que lhes permita estabelecer estratégias ou meios de atuação buscando alcançar o seu propósito, a missão e a visão. Quanto às equipes de esporte, no momento de análise do ambiente interno, mais especificamente no que se refere aos recursos humanos, observou-se, que é realizada uma análise bem mais aprofundada dos mesmos avaliando-se desde o ambiente onde vive, histórico profissional e estado atual quanto à saúde e às habilidades e conhecimentos profissionais, ou seja, uma maior valorização da pessoa humana. Em ambos os casos, o planejamento das atividades tem como objetivo principal uma organização das atividades, que através deste poderão ser controladas e alteradas sempre que ocorra necessidade. Porém, nas organizações a empresa como um todo colabora no momento da elaboração dos planos, enquanto que nas equipes esportivas essa atividade se limita à comissão técnica.

Por isso, tanto as equipes de esportes quanto as equipes organizacionais poderão ser consideradas sistemas que segundo Chiavenato (1994, p.220), é “um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósito” apresentando as seguintes características:

Quadro 04: Equipes esportivas e equipes organizacionais: sistemas

Características	Equipes de Esporte	Equipes de Trabalho
Ambiente	O conjunto de condicionantes e influências físicas, sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que atuarão na organização de uma preparação desportiva	Envolve o sistema, que com ele interage dinamicamente através de relações de interdependência (mercado, fornecedores, concorrentes, leis, políticas economia)
Inputs	Recursos humanos (treinadores, atletas, e demais pessoas que serão envolvidas), financeiros e materiais, tecnologia e <i>know-how</i> que serão utilizados para o desenvolvimento do programa de treinamento	Recursos importados do ambiente externo para suprirem os recursos (humanos, financeiros, materiais, etc.), energia e informações
Processo	Abrangerá a elaboração de um anteprojeto de treinamento, a mobilização de recursos disponíveis e todo os transcurso preparatórios e de preparação final do período de competição	Conversão dos inputs em novas informações, produtos e serviços e que processadas constituem os seus resultados
Restrições	Limites de conhecimento técnico- científico dos treinadores, de recursos técnicos dos atletas, de tempo, recursos financeiros que o treinamento terá de enfrentar	Pontos fracos, falta de determinados recursos, quer humanos financeiros, materiais etc., que de certo modo poderão comprometer o objetivo da organização
Output	Serão os resultados dos treinamentos que poderão ser mensurados pelas <i>performances</i> verificadas na competição	São os inputs já processados que serão exportados para o ambiente como produtos ou serviços, ou então na forma de energia matéria ou informação

Controle	Parte do sistema de treinamento que através de testes ou observações em competições preparatórias, tentará impedir que o mesmo fuja dos objetivos traçados	Irá assegurar que os resultados das operações sejam tão conformes quanto possível aos objetivos estabelecidos
Feedback	É o reajustamento constante dos programas aos novos problemas e necessidades verificadas	É um mecanismo que permite identificar os desvios que devem ser corrigidos, ou seja, adaptados.

Elaborado pela autora

Nos dois casos este é o momento em que se realiza a seleção de integrantes para a realização das atividades necessárias para se alcançar os objetivos preestabelecidos.

Segundo Dantas (1998) é nesta fase que se estabelece o rol de atletas convocáveis, considerando-se fatores como o tipo de competição, as características da equipe adversária, as características físicas, técnica, táticas e psicológicas dos atletas bem como o seu desempenho em competições anteriores, o seu passado médico e o seu estado atual. Trata-se de uma fase delicada onde o treinador deve utilizar todo o tempo que ele achar necessário visto que a forma como a equipe é selecionada pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso. Os atletas poderão ser indivíduos da própria equipe ou então indivíduos que vem de outros times. No caso das organizações, primeiramente é realizado um planejamento de recursos humanos que segundo Pontes (1996) permita à empresa ter as pessoas certas no lugar certo, nas ocasiões certas, a fim de serem cumpridos tanto objetivos organizacionais como individuais. O primeiro passo para a constituição de uma equipe é a definição dos critérios de sucesso funcional, baseando-se na análise funcional, que servirá para estabelecer um conjunto de exigências funcionais ou objetivos de seleção. Essas exigências serão utilizadas no estabelecimento de parâmetros de comparação entre os possíveis candidatos, permitindo que se definam quais os comportamentos específicos do candidato, o seu nível de conhecimento e ainda os elementos de motivação associados ao sucesso da função. É a chamada análise do cargo que Pontes (1996) define como estudo das atribuições e responsabilidades dos cargos. Com o levantamento dessas informações, pode ser traçado o perfil dos candidatos a serem procurados. Vai-se então passar ao recrutamento que consiste em despertar a atenção e atrair indivíduos que possuam os requisitos necessários ao cargo que se pretende preencher. O trabalho de recrutamento exige todo um trabalho de divulgação, tendo num primeiro momento, como público alvo, indivíduos da própria empresa e só no caso de não haverem candidatos internos à altura, recorrer ao recrutamento externo. Ao aparecerem os candidatos vai ter início o processo de seleção onde irá se procurar um indivíduo certo para o cargo. Nesta fase da seleção poderão ser utilizadas várias técnicas tais como: entrevista, provas e

testes de conhecimento, testes psicométricos, testes de personalidades e técnicas de simulação. Muitas empresas buscando um maior comprometimento e envolvimento dos membros das equipes investem nos já selecionados, que são treinados em habilidades de técnicas de seleção para participarem do processo de seleção. Os resultados da seleção serão sempre confrontados com as características do cargo a fim de se selecionar pessoas com um perfil mais próximo possível daquele que o cargo exige.

Tanto ao nível das equipes de esporte quanto ao nível das equipes organizacionais, pode-se perceber que o processo de seleção contempla indivíduos que preencham os requisitos pré-definidos, que poderão, no caso das equipes de esportes, ser recrutados dentro de um plantel já existente ou então fora do clube caso os jogadores pertencentes à equipe não as preencherem, do mesmo modo nas organizações tenta-se selecionar os integrantes da nova equipe internamente e só na ausência de candidatos que preencham os requisitos faz-se uma seleção exterior. Em ambos os casos fazem-se necessários certos cuidados os critérios de seleção. Estes deverão ser claros e objetivos, e ainda comunicados com antecedência para evitar possíveis conflitos e comprometer as relações interpessoais existentes. Tal preocupação parece ser bastante enfatizada nas equipes esportivas, favorecendo, de certa forma, maior aceitação das escolhas na constituição do grupo.

5.3.3 O Período da Preparação

Este é o período em que se iniciam as atividades de treinamento. No caso das equipes de esporte, este é o período em que os atletas serão levados à condição competitiva que melhor se adequa à época considerada. Este período, segundo Tubino (1984), é fundamental para que sejam aumentados os níveis de possibilidades funcionais do organismo e das qualidades físicas e psicológicas necessárias para o esporte eleito. Vale ressaltar o princípio da continuidade que se faz presente sendo que o treinamento é uma constante na vida do atleta que busca sempre *performances* mais elevadas. No caso das equipes organizacionais, Chiavenato (1989) define o treinamento como sendo um processo educacional aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos, ou seja, um esforço dirigido no sentido de equipe, com a finalidade de fazer a mesma atingir o mais economicamente possível os objetivos da empresa. Outro aspecto que merece especial atenção no momento de

treinamento, em ambos os casos, são as habilidades interpessoais, que sem dúvida é um requisito básico para se integrar uma equipe. Para Chiavenato as maiorias dos treinamentos para equipes podem ser divididas em três categorias:

1. Habilidades funcionais: que se referem aos conhecimentos técnicos necessários para o desempenho da função
2. Habilidades de equipes interativas: relativas a todas as habilidades interpessoais e de comunicação necessárias para um maior entrosamento entre os membros das equipes , e precisam ser bem mais sofisticadas do que nos sistemas empresariais tradicionais; e
3. Habilidades de qualidade e ação: que contemplam a identificação de problemas e realizações de melhorias através de sugestões por parte dos membros das equipes.

As equipes de esportes recebem, primeiramente, uma formação geral e posteriormente uma formação específica. A formação geral é caracterizada por ser um treinamento generalizado , multilateral onde ocorre um fortalecimento harmonioso de todo o corpo, a aprendizagem de vários fatores, de várias disciplinas. Essa formação geral poderá ser comparada ao conceito de desenvolvimento profissional aplicado em relação às equipes organizacionais. Segundo Chiavenato (1989) desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para torná-lo mais eficiente e produtivo no seu cargo sendo este, ainda, um processo de longo prazo, visando dar ao homem aqueles conhecimentos que transcendem o que é exigido no seu cargo atual, preparando-o para assumir funções mais complexas ou numerosas.

Por sua vez, na formação específica os atletas são treinados com o intuito de assimilarem bem a sua função e as suas tarefas. A formação específica por sua vez se assemelha ao conceito de treinamento apresentado por Chiavenato (1989) onde ele a define como sendo a educação, institucionalizada, ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de tarefa específica, em determinada organização. A formação específica pressupõe uma prévia divisão clara das funções de cada membro e para evitar a duplicação de tarefas.

Uma diferença que foi percebida é que no caso das equipes de esportes, as informações levantadas na fase de análise do ambiente interno, mais especificamente no que se refere à caracterização dos atletas, são utilizadas para que o treinamento seja adaptado às

necessidades e características dos atletas. Nas equipes organizacionais isso geralmente não ocorre. Os processos de treinamento são adequados às necessidades da organização. Segundo Chiavenato (1989, p.67), a decisão de estabelecer determinados programas de treinamento deve depender da necessidade de preparar determinados empregados ou melhorar o nível dos empregados disponíveis”, sendo ainda que , “o treinamento deve ser a solução dos problemas às necessidades diagnosticadas ou percebidas”.

Todo o trabalho de treinamento dos atletas é realizado pela comissão técnica que deverá, segundo Dantas (1998), ter um conhecimento detalhado e atualizado do desporto a ser treinado o que não significa necessariamente vivência. No caso das equipes organizacionais, Chiavenato (1989) afirma que o êxito da execução do programa de treinamento dependerá do interesse, do gabarito e do treinamento dos instrutores. Devem ser pessoas com qualidades como: facilidade de relacionamento humano, motivação pela função, raciocínio, didática, exposição fácil e principalmente conhecimento da especialidade. Chiavenato considera que quanto maior for o grau em que o instrutor possua tais requisitos , melhor ele desempenhará as suas funções. Os instrutores podem fazer parte da organização ou então, serem contratados como consultores. A segunda opção requer uma pré-familiarização com os valores da empresa. Após a execução do programa de treinamento, esse é avaliado, com o intuito de se verificar a eficácia dos meios utilizados no processo, assim como o nível de assimilação dos conhecimentos e habilidades por parte do público alvo, atletas e colaboradores. Nas equipes esportivas a avaliação é realizada através da aplicação de testes, assim como através competições amigáveis (simulações). Essas avaliações durante os treinos são chamadas de avaliações formativas, que permitem modificações no programa de treinamento enquanto ele está em andamento. Outro tipo de avaliação é o que ocorre no final do programa de treinamento, avaliação somativa, e que determina o sucesso ou fracasso do programa, coincidindo com os resultados alcançados nos períodos de competição.

Nas organizações as avaliações do treinamento procuram, segundo Chiavenato (1989), determinar até que ponto o treinamento conseguiu produzir as modificações desejadas no comportamento dos funcionários e demonstrar se os resultados apresentam relação com a consecução das metas da empresa. Também permitem conhecer a eficiência das técnicas utilizadas.

5.3.4 Período da Competição

É o período em que os ensinamentos absorvidos no período anterior são colocados em prática. No caso das equipes de esporte verifica-se uma redução das atividades de treinamento. No caso das equipes organizacionais, este é o momento de iniciar as atividades que de certa forma determinaram a necessidade do treinamento. Durante este período não são realizados treinamentos, com exceção das organizações de aprendizados que consideram este processo como sendo contínuo. A competição das equipes organizacionais seria a execução da tarefa para a qual foram treinadas, o que equivalerá à vitória no caso de conseguirem desempenhar satisfatoriamente a sua função, e à derrota caso não consigam.

5.3.5. Período de transição

No caso das equipes de esporte este é o momento de repousar, mantendo um nível de treinamento bastante reduzido, porém, capaz de permitir ao atleta um retorno na próxima temporada em boa forma física. Comparando com as equipes organizacionais, este pode ser visto com sendo um período que sucede intensas atividades, cujos resultados deverão ser analisados e caso sejam satisfatórios estabelecer novos objetivos que então darão início a uma nova temporada das atividades. Nas organizações tradicionais não ocorre treinamento neste período uma vez que nestas, ele se limita ao período da preparação. No caso das organizações de aprendizagem o processo de assimilação de conhecimentos e técnicas continua .

5.4. Quanto ao perfil dos Integrantes das Equipes

Verificou-se que para ser atleta de alto nível, o indivíduo precisa de algumas características que são na maioria das vezes herdadas geneticamente, podendo ser essas características tanto físicas como biológicas. Dantas (1998) afirma que é necessário que o atleta possua uma predisposição genética para tal, considerando que além de possuir corpo e mente adequados para a prática do esporte ele deverá ter uma superdotação psicomotora para que possa se destacar entre os demais indivíduos com as mesmas aptidões fisiológicas, morfológicas e psicológicas. Porém Tubino (1984), acredita que treinando, os indivíduos

conseguem assimilar conhecimentos e habilidades necessários para alcançar altas *performances* no esporte eleito. As habilidades físicas poderão ser de extrema importância para a execução de uma determinada função.

Apesar disso, quando ela é realizada em grupo, as habilidades interpessoais passam a primeiro plano, pois elas são fundamentais para que as equipes funcionem. Byham (1994) considera as habilidades interpessoais um requisito básico para a integração de uma equipe, considerando-a uma característica intrínseca ao ser humano. Quanto às habilidades técnicas o mesmo autor afirma que também são importantes para o sucesso da equipe, considerando-as como extrínsecas, capazes de serem adquiridas com treinamento.

Isso demonstra a importância de se conhecer o perfil dos indivíduos de uma organização (empresa ou equipe de esporte) desde o momento em que ele é selecionado, uma vez que estas características serão sempre relevantes em todas as decisões que irão envolvê-lo. Matarazzo (2000) considera de suma importância o conhecimento dos tipos psicológicos de cada pessoa e do grupo, pois se conhecendo, as pessoas poderão se ajudar mutuamente, melhorando a qualidade de relacionamento consigo mesma, com o outro e com o ambiente. Isso se revela muito importante quando se fala em equipes.

Nos esportes não se conseguiu definir o perfil ideal de atleta de um determinado esporte. O que vários estudiosos tentaram fazer foi estabelecer algumas características que seriam necessárias à prática desse esporte. A grande maioria, recorreu à psicologia, mais propriamente aos trabalhos de Carl Jung, sobre os tipos psicológicos. Segundo Hall (1973), Jung destinge duas principais atitudes da personalidade: a atitude de extroversão e a atitude de introversão. Dessas atitudes, nenhuma se sobrepõe à outra, tornando assim impossível que um indivíduo seja introvertido e extrovertido ao mesmo tempo. O extrovertido envolve-se com o mundo externo das pessoas e das coisas, tendendo a ser uma pessoa mais social e consciente do que acontece à sua volta, sendo pessoas que muitas vezes dão pouca importância a sua própria opinião

Os introvertidos por sua vez, são menos sociáveis, podendo até ser pessoas de difícil contato, dão muita importância aos seus valores, impressões pessoais, emoções e pensamentos, apesar de serem mais criativas do que os extrovertidos que são mais práticos. Isso demonstra uma dificuldade em se relacionar com pessoas e conseqüentemente, trabalhar em equipe.

Essa prática, de analisar os tipos psicológicos, apesar de pouco freqüente já se faz presente a nível de pesquisas relacionadas às organizações, como por exemplo no trabalho de

Margerison&McCann (1996) ao tentarem perceber o que determina as preferências de trabalho de gerentes. Os autores consideraram quatro questões chave relativas ao modo de trabalhar preferido por alguns gerentes:

- Como as pessoas preferem se relacionar
- Como as pessoas preferem coletar e usar informações
- Como as pessoas preferem tomar decisões
- Como as pessoas preferem organizar a si mesmas e aos outros

Os autores chegaram à conclusão de que:

Quadro 05: O resultado da pesquisa sobre as preferências dos gerentes quanto ao modo de trabalho

Questões	Extrovertidos	Introvertidos
Como se relacionam	Relacionam-se de forma expansiva e sociável	São mais quietas e não têm muita necessidade de estar com pessoas
Como coletam e usam informações	Práticas , preferem trabalhar com idéias testadas e não prestar atenção nos fatos e detalhes	Criativas, estão freqüentemente desafiando o <i>status quo</i> e propondo novas idéias.
Como tomam decisões	Pessoas analíticas que estabelecem critérios de decisão objetivos, optando por decisões que trazem maiores recompensas	Orientadas para crenças tendem a optar por decisões que estejam de acordo com seus próprios valores
Como preferem se organizar e organizar os outros	Estruturados, orientadas para a ação e gostam de concluir ou resolver assuntos	Flexíveis, tendem a postergar as conclusões e resoluções até terem reunido toda as informações que puderem

Elaborado pela autora

Os autores concluíram que os indivíduos extrovertidos estão mais aptos ao trabalho em equipe, e que a introversão atrapalha, claramente, o trabalho em equipe, enquanto que a extroversão o torna mais fácil.

Tanto em nível das equipes de esportes quanto em nível das equipes organizacionais é muito importante que se conheça o tipo psicológico das pessoas que as compõem, visto que isso irá facilitar o modo de se agir com elas, evitando-se assim situações que poderão comprometer a coesão das equipes.

5.5. Quanto à Liderança das Equipes

Pessoas ao se reunirem, buscando com isso alcançar um objetivo que seja comum a todos, certamente precisarão estabelecer regras de ação, ou seja, planejar os seus atos no sentido de tudo dar certo, alcançar esse objetivo. Cada um dos integrantes desse grupo possui as suas próprias aspirações, objetivos, preferências, características de personalidade, talentos e habilidades. Nas equipes esses indivíduos irão se destacar em função destas características, ou seja pelas suas diferenças individuais. Dentre essas individualidades muitas vezes, se sobressai alguém que apresenta características de líder. Para Chiavenato (1994), tem mais chances de ser líder de um grupo o indivíduo que possa dar maior assistência e orientação ao grupo na escolha de melhores soluções para os problemas, para que atinja um estado satisfatório. Com base, nas informações levantadas com a pesquisa bibliográfica referente às equipes de esportes coletivos, quanto aos aspectos de liderança, estabelece-se uma comparação, onde serão apresentadas as diferenças e semelhanças identificadas, com os aspectos relacionados à liderança nas equipes organizacionais.

Quadro 06: A liderança nas equipes de esportes coletivos e nas equipes organizacionais: semelhança e diferenças percebidas

Características da liderança	Equipes Esportivas	Equipes Organizacionais
Quem é o líder	Técnico- Normalmente ex-atleta com um profundo conhecimento do esporte a ser praticado, que é escolhido pelos dirigentes do clube pelo seu desempenho como atleta e como técnico em outros clubes.	Integrante de um grupo ou não, uma vez que pode ser indicado, que demonstra capacidade de dar assistência e orientação ao grupo, na escolha de melhores soluções para os problemas, para que atinja um estado satisfatório
Nº de líderes	Dois. O externo e principal que é o técnico, que nos momentos de competição tem as suas funções limitadas pelas quadras esportivas, tendo de ficar fora, e o líder interno que estabelece uma ligação entre o técnico e os demais jogadores em campo.	Um líder é um dos integrantes do grupo, destacando-se dos demais pelas suas habilidades de orientação em solucionar questões.
Posição dos Líderes no grupo	Técnico não faz parte do grupo de atletas, porém mantendo uma relação direta com estes até ao momento da competição. Por ter suas funções limitadas pela quadra esportiva ele delega ao Capitão, que é um integrante do time, a função de o representar junto aos atletas dentro da quadra.	O líder é um integrante do grupo .

Escolha dos líderes	O técnico é escolhido pelo clube que considera o seu desempenho em outros clubes nessa profissão. O capitão, normalmente, é eleito segundo o estatuto do clube que considera a sua experiência e o nº de participações fora do país, ou então eleito por colegas, ou então por indicação do técnico, sendo estas duas últimas modalidades menos praticadas	O líder surge como meio para a consecução dos objetivos desejados pelo grupo, ou seja é alguém que é selecionado, eleito ou aceito espontaneamente pelo grupo por possuir e controlar os meios (habilidades pessoais, conhecimento, dinheiro, etc.) que o grupo precisa para obter um aumento da satisfação das suas necessidades
Aceitação dos líderes	A aceitação do líder provém da admiração que os atletas pelo seu histórico profissional como atleta e como técnico em outros clubes. Os atletas devem vê-lo como alguém capaz de levar o grupo a alcançar o objetivo principal que é a vitória.	Em organizações, na sua maioria tradicional, o líder é imposto aos colaboradores, que tendo como principal preocupação a garantia do seu emprego, segurança, acabam aceitando-o por este representar possuir os meios que os trabalhadores precisam para satisfazer as suas necessidades. Porém, em grupos autogeridos a aceitação acontece pela escolha realizada pelos próprios integrantes da equipe
Poder dos líderes	O técnico detém todo o poder de decisão em relação à equipe treinada por ele. Apesar de contar com o auxílio da comissão técnica, a ele cabe a decisão final sobre qualquer questão. Na relação técnico-capitão, há uma delegação de poder porém, sobre constante assessoria do técnico, não podendo o capitão decidir nada sozinho. Há uma centralização de poder podendo este cenário ser alterado consoante o tipo de liderança praticado.	No caso de grandes corporações, o líder tem poder sobre as atividades do grupo que coordena, tendo como parâmetro os objetivos da organização. Contudo este poder poderá ocorrer de formas variadas considerando o estilo de liderança adotado.
Estilos de Liderança	Liderança Comportamental	Liderança autocrática
	Liderança Humanística	Liderança Liberal
	Liderança Laissez-faire	Liderança democrática

Elaborado pela autora

Nas organizações o líder ideal é aquele que consegue escolher, treinar e desenvolver continuamente pessoas que pertencem à sua equipe de trabalho, ou seja, é o detentor dos meios que são necessários para a satisfação de necessidades que deverão incluir as da organização e as do indivíduo, o que nem sempre acontece, verificando-se uma sobreposição dos objetivos das organizações. Segundo Stogdill (apud Chiavenato, 1994) os líderes seriam pessoas possuidoras de seguintes traços:

- Físicos: energia, aparência e peso
- Intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança
- Sociais: habilidades interpessoais e habilidades administrativas
- Relacionados com a tarefa: impulso de realização, resistência e iniciativa

Essas características são muito semelhantes às do técnico esportivo que ainda possui, além da responsabilidade de liderar a equipe, a responsabilidade de ensinar, ou seja, ser um professor, sendo por isso necessários profundos conhecimentos de psicologia e pedagogia. Essa visão de líder educador já se faz presente nas organizações, as de aprendizado. Segundo Carvalho (1999), numa organização de aprendizado contínuo, o líder é um profissional que desenvolve sua própria consciência como aluno permanente, e que como autêntico educador, incentiva a mesma consciência crítica nos seus liderados, destacando-se dentro deste propósito pedagógico, algumas ações que o líder deverá desenvolver tais como:

- Desenvolver em sua equipe o princípio da consciência crítica indagadora, que investiga cuidadosamente os fatos;
- Estimular o diálogo, nutrindo-se dele no relacionamento com os colaboradores;
- Estimular os auxiliares na busca de novos métodos para resolver antigos problemas ;
- Promover entre seus colaboradores uma vontade de profundidade de análise e solução de fatos e problemas do dia-dia organizacional;

A figura do líder poderá surgir de forma espontânea, ser eleito ou ainda, indicado. Segundo Balcão (1975) a prática mais comum nas empresas é a indicação, que segundo o autor, muitas vezes é um indivíduo que jamais seria escolhido pelo grupo, mas que não pode ser rejeitado por possuir os meios de satisfação das necessidades. No contexto atual, tem revelado como uma das principais preocupações dos funcionários de empresa, o medo de perder o seu emprego ou seja uma necessidade de segurança em relação a este. Considerando que o emprego seja algo que tende a ser cada vez mais escasso, exceto em condições extremamente raras, e que as pessoas precisam sobreviver, lhes é muito mais conveniente adotar uma postura de permanente cumplicidade com a entidade patronal. Segundo Balcão (1975) agir de outro modo teria como consequência uma séria redução de satisfação de necessidades, perda da segurança, o emprego. Mesmo sendo rejeitado, o líder continua tendo as mesmas funções. Verifica-se neste caso, claramente, uma maior preocupação com a realização dos objetivos da organização (proprietário) do que com os dos indivíduos. Por sua vez, a escolha do líder, nos esportes pode ser considerado como algo mais democrático, pois, apesar dos atletas não participarem da sua escolha há um cuidado para que este seja bem aceito pelo grupo. Essa aceitação se deve, normalmente, à admiração que estes possuem pela figura do técnico, considerando o seu histórico profissional como atletas e posteriormente

como treinador de outros clubes, o que de certo modo fará com que os atletas confiem nas suas capacidades de fazer com que eles alcancem os seus objetivos, as vitórias.

Algo que também chama atenção, na realização deste paralelo entre as duas equipes é a figura do capitão que funciona como uma espécie de supervisor tendo funções semelhantes aos supervisores de linha, com orientação e com assessoria, apresentado por Chiavenato (1989). Segundo o autor, algumas empresas delegam funções ao supervisor, porém, oferecendo-lhe serviços de assessoria, e dando-lhes orientações e instruções quanto ao efetivo trabalho.

Quanto ao modo do líder se relacionar com os seus seguidores, isso poderá se processar de diversas maneiras nas duas equipes, o que aliás se caracteriza pela adoção de práticas semelhantes. Tanto nas equipes de esportes como nas equipes organizacionais o líder irá determinar o seu estilo de liderança em função de certas situações. Segundo a teoria contingencial da liderança, apresentada por Chiavenato (1994) a escolha do estilo de liderança a ser adotado deve se basear em três fatores situacionais, tais como o volume de autoridade formal atribuída à posição do líder, o grau de estruturação da tarefa, ou seja rotineiro e programado ou vago e indefinível (atividades criativas ou cargos de assessoria), e ainda a relação existente entre o líder e os seguidores, ou seja a sua aceitação, a lealdade e a confiança que os seguidores depositam no líder. Assim, os estilos de liderança a serem adotados poderão ser segundo o mesmo autor:

- Autocrática: onde apenas o líder toma decisões, fixa as diretrizes, determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, delega funções, sendo ainda responsável pelos elogios e críticas ao trabalho de cada membro;
- Liberal: onde há liberdade completa para decisões grupais ou individuais, escolha de funções, sendo que há uma participação mínima do líder em quase todas as etapas, sendo que este apenas faz sugestões, não avaliando nem regulando o grupo, limitando-se a fazer comentários irregulares sobre as atividades dos membros e quando perguntado;
- Democrática: caracterizando-se por tomadas de decisão em grupo, liberdade de escolha de funções, onde o líder apresenta sugestões sobre as quais o grupo decide, se limitando a ser mais um membro do grupo, agindo de forma objetiva, se limitando aos fatos em suas críticas e elogios;

Dos estilos de liderança praticados nas organizações, verificou-se semelhança entre o estilo democrático e o estilo humanístico praticado pelas equipes de esportes, que se caracterizam pelo controle grupal que prioriza a realização dos membros do grupo, e entre o estilo liberal e o estilo laissez-faire onde se parte do princípio que o grupo toma decisões que afetam os seus membros sem a intervenção do líder. Outro estilo praticado pelas equipes de esporte é o comportamental que consiste na aplicação de princípios da psicologia comportamental para melhorar e manter o comportamento desportivo. Este porém não se faz presente nas equipes organizacionais. Porém, um estilo de liderança baseado em princípios psicológico sobre o comportamento humano, deveria ser considerado pelas organizações, uma vez que estas dependem das pessoas que a compõem para cumprir a sua missão e compreendendo-as melhor seria muito mais fácil motivá-las e aumentar o seu empenho e desempenho.

5.6. Quanto à Motivação das equipes

A motivação pode ser percebida como um conjunto de fatores que determinam uma ação, ou seja, um motivo. Consoante as experiências vividas, necessidades satisfeitas e valores assim serão esses motivos, que também podem ser vistos como objetivos que o indivíduo almeja. Objetivos se estabelecem como metas que o indivíduo deseja alcançar e para isso se utiliza de todas as suas habilidades e recursos neste sentido. Muitas vezes ele se associa a outras pessoas que buscam o mesmo objetivo, uma vez que o grupo consegue uma sinergia, através da união dessas habilidades e recursos que tornam o caminho a ser percorrido até ao objetivo mais fácil de ser trilhado. Esses fatores que impulsionam o indivíduo a ter um determinado comportamento podem ser extrínsecos, quando vêm do ambiente ou intrínsecos quando se originam internamente nos processos de raciocínio dos indivíduos. No caso da motivação intrínseca, se baseia no autoconhecimento por parte do indivíduo, em relação às suas necessidades, seus valores, e um conhecimento do ambiente com o qual interage. Todos estes fatores irão influenciar os indivíduos de forma diferentes e conseqüentemente gerar pessoas diferentes. Nas organizações essa preocupação com a motivação ocorre com o intuito de se obter lealdade e comprometimento dos funcionários com as metas estabelecidas. Contudo, para que isso ocorra há que haver uma relação entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais. Segundo Skinner (1997) esta é uma tarefa muito difícil, visto que as empresas possuem objetivos de longo prazo e de

natureza genérica, enquanto que os funcionários possuem têm como objetivos de horizontes mais curtos a fim de atender as suas necessidades, o que dificulta ainda mais o estabelecimento de uma ligação entre esses dois objetivos.

O trabalho de motivação, pressupõe o conhecimento das necessidades dos indivíduos, para que então sejam traçados os meios de motivá-lo de maneira extrínseca. A motivação intrínseca, no caso das organizações, segundo Chiavenato (1994), está relacionada com o conteúdo do cargo e ou com a natureza da tarefa que o indivíduo que a executa, estando sob o controle deste e ainda, depende dos seus objetivos pessoais. Sendo assim, o único modo que a organização dispõe para motivá-lo, seria dando-lhe condições para que ele os alcance. Um dos modos apresentados neste sentido por Chiavenato (1994) é o enriquecimento de tarefas, que consiste numa constante substituição de tarefas simples por tarefas mais complexas, a fim de proporcionar ao empregado crescimento individual, através de desafios e satisfação no cargo. Porém, o mesmo autor chama atenção, para o fato que esse enriquecimento pode ter conseqüências indesejáveis como o desenvolvimento de uma ansiedade por constantes tarefas novas e diferentes, podendo provocar conflitos entre as expectativas individuais e os resultados do trabalho nas novas tarefas, sentimentos de exploração, quando não ocorrer em paralelo um enriquecimento da remuneração, redução das relações interpessoais em face da maior dedicação às tarefas enriquecidas. O enriquecimento de tarefas não se faz necessário nas equipes esportivas uma vez as funções de um atleta em campo já são completas. Desde o momento que ele ocupa uma determinada posição na equipe parte-se do princípio que ele possui todos os requisitos necessários para ocupar uma determinada posição. O próprio atleta já considera a sua posição, ou função, como sendo completa e se identifica com ela.

Ao nível dos esportes, a motivação intrínseca faz-se presente principalmente no início da carreira do atleta, onde ele busca a maestria no esporte eleito sem receber qualquer reconhecimento por isso. Apartir do momento em que ele atinge a perfeição e começa a ser reconhecido por esse feito, ele poderá associar aos fatores de motivação intrínseca os de motivação extrínseca, sendo necessário certos cuidados para que estes não se sobreponham aos intrínsecos, o que poderá comprometer a sua carreira.

No que se refere à motivação extrínseca, ela ocorre de modo muito semelhante, nas duas equipes:

Quadro 07: Fatores de motivação extrínseca

Equipes esportivas	Equipes organizacionais
-Medalhas -Prêmios (dinheiros e bens) -Aceitação -Reconhecimento e elogios (colega, técnico e público) -Destaque na mídia	-Salários Corretos -Benefícios Sociais - Participação de grupos e associações -Elogios e promoções

Fonte: Chelladurai (1991) & Balcão (1975)

Segundo Beer & Walton (1997) a conquista da satisfação, e conseqüentemente, motivação dos funcionários não é fácil, dependendo de certos fatores que a organização deverá saber como gerenciar:

- O sentimento de satisfação surge quando indivíduo percebe justiça ao comparar o seu desempenho e a recompensa (valores pessoais no julgamento)
- A satisfação é afetada pela comparação da recompensa recebida com as das outras pessoas em cargos e organizações semelhantes
- Os funcionários subestimam as suas recompensas em relação às dos colegas, porque em geral as empresas não tornam disponíveis informações precisas sobre a remuneração e o desempenho dos outros
- Finalmente, tanto as recompensas intrínsecas como as extrínsecas são importantes, não sendo por isso possível que uma substitua a outra.

Neste sentido, mais uma vez salienta-se a importância de se conhecer o perfil psicológico dos membros de uma organização pois assim fica mais fácil determinar os seus fatores motivacionais e talvez a melhor forma de motivá-lo. Segundo Beer&Walton in Vroom (1997) só ocorre motivação quando os funcionários acreditam que o desempenho eficaz levará ao recebimento de uma bonificação ou aprovação dos demais, devendo ser essas recompensas atraentes, segundo os seus critérios de avaliação e por fim, acreditar que um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa.

Verificou-se que tanto nas equipes esportivas quanto nas equipes organizacionais esta tarefa é delegada ao líder. Este deverá empenhar seus conhecimentos e habilidades no sentido de dar razões aos membros do grupo sob seu comando, para que confiem na sua organização, para que se comprometam com os seus objetivos a ponto de se empenharem no desempenho de suas tarefas tornando-se mais produtivo espontaneamente.

5.7. Quanto à Tomada de Decisão

Esta é sem dúvida, um dos acontecimentos mais frequentes no dia-dia de qualquer indivíduo ou grupo. Segundo Chiavenato (1994), toda a decisão é composta por no mínimo seis elementos comuns tais como:

- Tomador de decisão: indivíduo ou grupo que toma a decisão
- Objetivo da decisão: o que almeja com tal ação
- Curso de ação: alternativas
- Estados da natureza: condições que afetam a escolha
- Consequências: ou efeitos causados pela alternativa escolhida

Nas organizações esta é uma das atividades principais dos seus gerentes, que a todo o momento se deparam com questões que precisam ser solucionadas. Desde a criação de uma organização até nos acontecimentos mais corriqueiros do seu dia-dia, a tomada de decisão está. Para Carvalho (1999), no dia-dia das organizações existem dois tipos de decisão, as programadas e as não programadas.

Quadro 08: Tipos de decisões

Decisões Programadas são:	Decisões Não- programadas são:
-Repetitivas, padronizadas e rotineiras -Estão presentes em manuais de procedimento da empresa -tomadas através pesquisas operacionais, simulações com computador e processamento eletrônico de dados	- Novas, não previstas e fogem da rotina da empresa - Tomadas com base no julgamento, intuição e criatividade (técnicas tradicionais) - Tomadas com base em técnicas heurísticas

Fonte: Carvalho (1999)

Desses dois tipos certamente as não programáveis se fazem mais difíceis por estarem diretamente ligadas às mudanças, principalmente as externas que fogem ao controle gerencial. Segundo Chiavenato (1994) ambos os tipos de decisões defrontam-se com estados da natureza que podem ocorrer de três modos: situações sob incerteza, onde o tomador de decisão tem pouca ou nenhuma informação que lhe permite saber quais as possíveis consequências das alternativas que dispõe, situações sob risco, onde o tomador de decisão tem várias informações, porém desconhece as suas consequências plenas, e por fim as situações sob certeza onde o tomador de decisão tem completo conhecimento das consequências ou resultados das várias alternativas que dispõe.

A tomada de decisão, apesar de ser tarefa do tomador de decisão, poderá abranger mais pessoas, dependendo do tipo de liderança adotado. O líder poderá adotar um estilo

autocrático, marcado pela centralização do poder de decisão no cargo do líder, democrático em que todos participam da tomada de decisões e liberal onde o há liberdade grupal ou individual na escolha das alternativas. O mesmo acontece em relação às equipes de esporte onde o líder representa o poder máximo, apesar de haver possibilidades de participação dos atletas na tomada de decisão dependendo do método de decisão adotado pelo técnico, que poderá ser: autocrático, participativo ou por delegação. No caso das duas equipes, o método a ser adotado depende das circunstâncias em que o tomador de decisão se encontra, da complexidade do problema, assim como da personalidade, nível de habilidades e conhecimento dos seus seguidores.

Nos dois casos destaca-se o fato de que ao participar da tomada de decisão os indivíduos se sentem mais motivados, mais comprometidos e conseqüentemente mais dispostos a cumprir o que foi estabelecido. Contudo, esta prática poderá também apresentar desvantagens relacionadas ao tempo, divergências de opiniões, pensamento grupal e em casos de poder de liderança insuficiente, dominação individual.

5.8. Quanto à Coesão grupal

Esta é sem dúvida uma das características mais relevantes das equipes de esportes coletivos. Segundo Heller (1998) os seres humanos operam bem em grupos, sendo esta uma característica que pode ser vista nos esportes, nos quais as pessoas colaboram instintivamente, assumem responsabilidades voluntariamente e acatam decisões para o bem geral da equipe. Essas equipes são marcadas pela junção de várias pessoas em busca de um objetivo principal que é o sucesso, a vitória. Acredita-se que este fato ocorre uma vez que, por ser um esporte coletivo cada indivíduo tem sempre em mente a necessidade de cooperar, desempenhando do melhor modo a função que lhe é atribuída. Ele precisa confiar nas potencialidades dos demais companheiros para que ele alcance os seus próprios objetivos que por conseguinte é o objetivo de todos, sendo este o motivo principal da criação da equipe. Nas organizações, o processo já começa com falhas que aos poucos se procura solucionar. Segundo Balcão (1975), o grupo de pessoas compreendido por uma organização não é um grupo formado para atingir um objetivo comum a todos os membros, mas sim um grupo de indivíduos isolados que os proprietários, ou os gerentes recrutam já que através do seu esforço combinado eles irão atingir os objetivos do proprietário. Essas pessoas aceitam a direção das suas necessidades uma vez que assim elas terão meios de satisfazer as suas necessidades. Este fato se faz ainda

mais presente nos dias de hoje onde o mercado de trabalho está cada vez mais reduzido, altamente exigente, e como consequência, gerando um excesso de oferta de mão de obra, permitindo que as empresas adotem novas formas de contratação sem muitas regalias, dando menos segurança aos funcionários que se vêem obrigados a acatar certos fatos em função desse ser o único meio que possuem para satisfazer as suas necessidades básicas num sistema capitalista. Apesar destes acontecimentos, as organizações estão percebendo a importância de ter funcionários comprometidos e leais, dispostos a cooperar com os demais companheiros no sentido de se alcançar os objetivos das organizações, e através de técnicas motivacionais vem conseguindo este feito. Os indivíduos ao serem contratados, passam a integrar os grupos ou equipes das organizações, que estão se munindo de princípios e técnicas para tornar esses indivíduos leais, comprometidos e conscientes da sua importância para que a organização alcance os seus objetivos. Assim, Byham (1994) apresenta seis fatores chave que deverão ser considerados no desenvolvimento de equipes:

- Compromisso: onde os membros da equipe se vêem como parte de uma equipe e não como indivíduos que trabalham de maneira autônoma, estando compromissados com os objetivos do grupo;
- Confiança: existência de uma confiança mútua entre os vários integrantes do grupo no sentido de honrarem seus compromissos, trocarem confidências, apoiarem uns aos outros, e geralmente se comportarem de modo coerente e supostamente aceitável;
- Propósito: a equipe tem consciência de como se encaixa no cenário geral de negócio da empresa, onde cada membro tem consciência do seu papel, têm um sentido de propriedade e conseguem ver como se distinguem;
- Comunicação: que se refere ao estilo e ao grau de interação entre os membros da equipe e entre estes e outras equipes;
- Envolvimento: em que apesar de cada membro possuir uma função diferente dos demais, há uma consciência no sentido de haver uma parceria mútua, onde as contribuições são respeitadas e solicitadas;
- Orientação do processo: em que uma vez definida o propósito da equipe, esta deverá ter um processo ou meio para alcançá-lo. O processo inclui ferramentas para solucionar problemas, técnicas de planejamento, reuniões regulares e formas aceitáveis de lidar com os problemas.

Estes fatores são requisitos básicos para que se constitua uma equipe. Porém, conforme Carvalho (1999), o grupo só existe de fato, a partir do momento em que se manifesta entre seus integrantes, uma certa coesão, que representa a totalidade das forças que pressionam os membros a permanecerem no grupo, sendo essa coesão aumentada na medida em que também aumenta o significado do grupo para os seus membros.

Buscando facilitar ainda mais a coesão grupal e a sua eficácia funcional, faz-se necessário que o grupo tenha homogeneidade no que se refere ao nível instrucional e cultural dos seus integrantes, e uma heterogeneidade no que se refere às habilidades e conhecimentos. Segundo Carvalho (1999) a homogeneidade é um fator de extrema importância, uma vez que os indivíduos entram mais facilmente de acordo sobre o plano sócio-emocional, liberando maior energia para o trabalho com a tarefa. Por outro lado o mesmo autor considera a heterogeneidade das competências indispensável para enriquecer as trocas no grupo, incentivando a criatividade e proporcionando uma divisão eficaz dos papéis entre os participantes. Essa preocupação com o modo de agrupar pessoas também está presente nas equipes de esportes coletivos que tenta agrupá-los também, de modo mais homogêneo possível. Segundo Tubino (1984) o trabalho por grupos homogêneos facilita a realização do trabalho. No que se refere ao número de integrantes de uma equipe, Carvalho (1999) aconselha que ele seja o menor possível, uma vez que quanto maior for o grupo, mais comprometido fica a participação individual, podendo até aparecer certos fatores maléficos à coesão da equipe tais como: dificuldade de comunicação, possibilidade de se constituírem subgrupos, problemas de relacionamento pessoal e ainda a queda da produtividade, uma vez que a partir de um certo limite, a produtividade e a qualidade do grupo são uma função inversa ao número de seus membros. Contudo é preciso salientar que o número de integrantes de uma equipe é algo que depende do tipo de tarefa a ser executada, a sua duração e dos objetivos que se pretende tanto nos esportes quanto nas organizações.

Relativamente à coesão de um grupo, muito irá depender das pessoas que irão compô-lo. A vontade de pertencer ao grupo, a confiança nos demais membros, a consciência da importância da sua participação bem como dos demais integrantes, a identificação com os valores comuns a todos é fundamental para que se consiga criar um espírito de união entre os indivíduos que irão pertencer a um novo grupo. Sendo assim, a empresa deverá conhecer bem as pessoas que a compõem, para saber qual os seus objetivos, qual o seu tipo psicológico para que haja um melhor aproveitamento das suas habilidades e facilidade de integração, qual o seu ambiente (família, dia-dia, etc) para poder determinar as suas necessidades e tentar de

algum modo satisfazê-las, e assim evitar que surjam problemas no decorrer das atividades que não foram programadas, o que poderá comprometer a coesão do grupo, obtendo assim funcionários mais comprometidos e dispostos a dar o melhor de si em benefício da organização, o que para eles deverá ser também uma satisfação.

5.9. Quanto aos conflitos nas equipes esportivas e organizacionais

Em um grupo, sempre haverá pessoas diferentes, com valores e vivências diferentes e conseqüentemente com opiniões diferentes, o que acaba confirmando o princípio da individualidade. Essas diferenças muitas vezes acabam gerando divergências que por sua vez acabam gerando tensões que para Antoneli & Salvani (apud Rubio, 1998) brotam em grupos devido a ambivalências afetivas, de dificuldade de adaptação interpessoal e das dificuldades de dimensionar os fins e os meios, gerando hostilidades intergrupais o que poderá comprometer a coesão e até a existência em causa.

Assim como as equipes esportivas, as equipes organizacionais, por serem compostas por pessoas diferentes estão fortemente propensas a serem o palcos de conflitos. Segundo Flippo (1980) a ausência total de conflitos seria inacreditável e aborrecido, sendo ainda um indício de que estes estariam sendo abafados. Esta afirmação deixa bem claro que o conflito é algo intrínseco às organizações. Para Chiavenato (1994), as mudanças constantes que ocorrem nas organizações normalmente geram conflitos, que ao seu ver representam um importante sinal de vitalidade dentro das organizações, indicando um sinal de idéias e atitudes que se chocam e muitas vezes se antagonizam. Existe também um lado positivo dos conflitos, que é demonstrado por Thomas (1983), pois através deles poderão surgir idéias construtivas, uma vez que os conflitos requerem uma solução a ser tomada em conjunto, levando a uma melhora no funcionamento do sistema como um todo. Isso demonstra a necessidade dos gerentes tentarem manter um clima que proporcione uma facilidade de relacionamento entre os integrantes da instituição, procurando minimizar a possibilidade de surgirem conflitos (nefastos) já que este é difícil, ou quase impossível de ser eliminado, e tentarem criar um clima que favoreçam os conflitos saudáveis que levam a discussões, de onde poderão surgir idéias criativas e benéficas a todos. Assim, verificaram-se muitas semelhanças entre as posições tomadas tanto em equipes esportivas quanto nas equipes organizacionais, ao tentarem fazer face aos conflitos que surgem no seu seio. Nas equipes esportivas estes se manifestam normalmente devido à semelhança de necessidades e de valores, face a escassez

ou inexistência de recursos para superá-los, ou ainda devido à diversidade de interesses e a avaliação de seus valores dentro do grupo. Segundo Heller (1999), na vida das equipes organizacionais os conflitos podem eclodir entre o líder e algum dos membros, o líder e o grupo todo ou ainda entre todos os membros da equipe e podem ser emotivos, afetivos, factuais, construtivos, argumentativos, abertos ou dissimulados. Flippo (1980) afirma que o primeiro passo para a resolução do conflito é a sua identificação, devendo por haver um canal de comunicação capaz de trazer o conflito à tona. Assim, ele sugere a reivindicação, onde o funcionário tem condições de demonstrar a sua insatisfação, a observação direta onde o conflito é percebido pelo supervisor e os demais integrantes do grupo e a caixa de sugestões, que dificulta a resolução do problema uma vez que os administradores não conhecem a origem da mesma. O segundo passo seria a obtenção dos fatos, que deverão ser analisados estando ausente dessa análise: as opiniões e impressões. Para Heller(1999) a solução de conflitos pode ser conseguido com através da criação de um sentimento de fidelidade entre os membros da equipe. Com base nessas afirmações, pode-se se afirmar que a resolução de conflitos tem como requisito básico a criação de uma estrutura de comunicação, onde os membros da equipe possam se expressar e ao mesmo tempo escutar os demais companheiros. Do mesmo modo, faz-se necessário a criação de um espírito de equipe, onde todos estão conscientes do motivo pelo qual foram escolhido para integrar a equipe, da importância da colaboração de todos para que a equipe alcance o seu objetivo, da importância da sua função e principalmente comprometidos com os objetivos do grupo

6.CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho teve como propósito principal a realização de um paralelo entre o funcionamento das equipes de esportes coletivos e as equipes organizacionais, quanto à organização das atividades, quanto à estruturação das equipes e por fim quanto ao comportamento dessas equipes, que posteriormente, permitisse a extração de conclusões sobre práticas desenvolvidas nas equipes de esportes coletivos que pudessem contribuir para um melhor funcionamento das equipes organizacionais. Assim, primeiramente realizou-se uma pesquisa bibliográfica relacionada ao funcionamento das equipes esportivas que posteriormente é relacionada com o funcionamento das equipes organizacionais, tendo sido encontrado semelhanças e diferenças quanto à organização das atividades e processos praticados.

Assim como as equipes esportivas, as equipes organizacionais têm a sua constituição orientada para resultados. Neste sentido, uma das primeiras atividades que se realiza é a definição de um objetivo principal que se comparado poderia equivaler à definição da missão da organização, ou seja, qual a razão de ser dessa equipe. Em ambos os casos, é realizada uma análise do ambiente interno e do ambiente externo, onde se procura levantar o máximo de informações. Da análise do ambiente externo (equipes esportivas; adversários, competições, condicionalismos dessas competições, equipes organizacionais: concorrentes, mercado, políticas, economia) são percebidas as oportunidades e ameaças e da análise interna (em ambos os casos recursos humanos, financeiros e materiais para enfrentar os fatores do ambiente externo) se percebem as forças e fraquezas. Nesta fase algo que chama atenção é o fato de que nas equipes esportivas é realizada uma análise profunda dos recursos humanos, desde o seu ambiente familiar, passando pelo seu histórico como atleta (aptidões técnicas, táticas e físicas), condições de saúde, condições psicológicas, determinação do perfil do atleta (introvertido ou extrovertido), até chegar ao seu estado atual. Todo este cuidado tem como objetivo se conhecer muito bem o atleta para que se possa adaptar as atividades de treinamento às suas necessidades e personalidade. As equipes esportivas dispõem para esta atividade uma comissão técnica composta por psicólogo, médico, preparador físico, preparador complementar e técnico que coordena todas as atividades.

Acredita-se que nas organizações não ocorre uma análise tão aprofundada. Ocorre um levantamento das características dos funcionários para saber se estes estão ou não capacitados para desempenhar as atividades determinadas pela organização, e caso se faça necessário esses são submetidos a treinamentos para que possam se adaptar às novas exigências da empresa. Dificilmente ocorre, o fato deste treinamento se dar com o intuito de satisfazer uma necessidade do funcionário. Outro aspecto importante é a preocupação que as equipes de esportes dão à saúde dos seus integrantes, buscando com isso melhorar o seu desempenho, além de o deixar mais seguro. Algo de extrema relevância é também a avaliação psicológica à qual os atletas são submetidos. Os dados recolhidos nesta fase serão sempre utilizados pois permitem saber como um indivíduo se relaciona com outras pessoas, em que condições ele prefere trabalhar, qual o melhor modo de se comunicar com ele, que fatores poderão motivá-lo, etc. As organizações, por dependerem inteiramente de pessoas, poderiam também aprofundar a fase de análise dos seus empregados, sendo que isso até seria vantajoso, pois conseguiria saber qual a melhor forma de seus colaboradores serem motivados e liderados, tornando mais fácil a tarefa de fazer com que estes se comprometam com os objetivos da organização. Toda essa preocupação, faz crer que no caso das equipes de esportes os atletas são, definitivamente, vistos como parceiros na conquista do objetivo comum.

Tanto as equipes organizacionais quanto as equipes esportivas utilizarão as informações levantadas na elaboração de um planejamento das suas atividades que servirá como um plano orientador, sendo alterado sempre que ocorram mudanças e adaptado às novas situações. Nos esportes, a elaboração de um plano de atividades pressupõe que sejam considerados cinco princípios específicos do desporto que são: princípio da individualidade biológica, que parte da idéia que todos os indivíduos são diferentes e como tal precisam ser tratados de modo diferente, o princípio da adaptação, que se refere às adaptações que serão necessárias para que o indivíduo possa treinar melhor, o princípio da continuidade, em que o treinamento deve ser um processo contínuo, o princípio da sobrecarga, que se refere à necessidade de repouso após intenso esforço e, por fim, o princípio da interdependência entre o volume e a intensidade que se preocupa com a quantidade e o volume das atividades de treinamento. Esses princípios podem ser vistos nas organizações, como meios de promover uma maior motivação e satisfação dos funcionários, com exceção do da individualidade. Pode-se perceber que as organizações estão procurando criar ambientes de trabalho mais agradáveis e com mais qualidade, ergonomia, observa-se o aparecimento das organizações de aprendizagem que defendem um aprendizado e aperfeiçoamento contínuo, períodos de

relaxamento entre as atividades (cafezinho e em casos mais extremos academias montadas) e ainda horários mais flexíveis. Estes são algumas atividades que as organizações vêm desenvolvendo com o intuito de fazer com que os seus colaboradores se sintam motivados e acreditem esta se preocupa com o seu bem estar. Um princípio importante porém ausente nas organizações é o da individualidade biológica. A organização, dependendo do seu porte, poderá ter um número muito elevado de pessoas o que acabaria tornando dispendioso dar-se um tratamento personalizado a cada trabalhador. Contudo, isso é minimizado com a criação de grupos homogêneos. Para isso, faz-se mais uma vez uma análise profunda das características, personalidade para que se integrem nesses grupos pessoas extrovertidas, já que essas possuem mais habilidades de interagir em grupo e, assim, reduzir as chances de surgirem conflitos já que estes não podem ser totalmente eliminados.

O início da elaboração do planejamento nas equipes esportivas não conta com a participação dos atletas, enquanto que nas organizações todos os níveis hierárquicos estão representados. Nesta fase são estabelecidos os objetivos de curto, médio e longo prazo que precisam ser alcançados para que as missões da equipe e da organização sejam cumpridas. Ao longo das atividades são realizadas avaliações que permitem verificar alterações em relação ao pré-estabelecido e realizar adaptações ou mudanças, caso se faça necessário. Estes objetivos são de extrema importância pois deverão contemplar de alguma forma os integrantes da equipe de forma que esses se sintam contemplados, percebam a sua importância para a empresa, percebam a importância da colaboração com os demais membros do grupo, percebam os benefícios decorrentes disso e assim se comprometam com a sua equipe em dar o melhor de si na execução da sua tarefa.

O início desse processo, embora semelhante ao que ocorre nas organizações, possui algo muito particular nas equipes esportivas, que faz com que ela consiga uma coesão única e difícil de ser igualada. O indivíduo (o atleta), desde o momento em que ele opta pela prática de determinado esporte que possui a coletividade como requisito básico, percebe o quanto é importante a existência de pessoas na sua equipe com a mesma vontade de vencer e objetivos semelhantes aos seus, para que esse esporte possa ser praticado. Percebe-se que existe uma disposição comum a todos nas equipes de esportes coletivos, fazendo com que todos os seus integrantes se comprometam espontaneamente com os objetivos e planos do grupo. A prática do esporte eleito é uma forma que os atletas encontram, no início de carreira, de satisfazer a sua necessidade de auto realização. Ou seja, alcançar a maestria no esporte eleito pode ser

considerado um fator de motivação intrínseca que posteriormente poderá ser associado à motivação extrínseca.

O mesmo já não acontece nas organizações do sistema capitalista. Num sistema onde é preciso ter dinheiro para satisfazer as necessidades básicas, algo que é conseguido com o trabalho (emprego), os indivíduos simplesmente passam a integrar um grupo como meio de sobreviver, onde muitas vezes nem tomam conhecimento dos objetivos dessas empresas que por sua vez limitam-se a tentar obter uma mais valia cada vez maior, ou seja, fazem de tudo para satisfazer os seus objetivos próprios, o lucro. O fato de o mercado de trabalho estar cada vez mais escasso parece agravar ainda mais a situação. Esta é, sem duvidas, uma grande diferença entre a equipe de esportes coletivos e as equipes organizacionais, ou seja a falta de um objetivo comum entre os indivíduos e entre esses e a sua entidade patronal. Se as empresas se preocuparem em conhecer profundamente os seus integrantes, analisar as suas necessidades de forma individualizada, a sua personalidade, provavelmente conseguiriam fazer com que os trabalhos de motivação tivessem muito mais efeito, reduzindo os seus custos com o mesmo e ainda conseguiriam colaboradores muito mais comprometidos.

A atualidade, tem sido marcada por rápidas e profundas mudanças o que tem levado muitas empresas a repensar as suas práticas quanto ao tratamento dos seus colaboradores podendo até ser feita uma analogia, ou seja, as organizações se apercebem que o seu funcionamento, por mais tecnologia que possuam depende das pessoas que a compõem. Apesar de ainda se fazer muito presente a exploração do trabalho, principalmente nos níveis operacionais, as empresas estão se apercebendo da necessidade de ter pessoas leais e comprometidas com os seus objetivos como um modo de sobrevivência no mundo globalizado, temendo sempre os concorrentes que agora estão em todas as partes do mundo.

A realização deste trabalho fez com fosse percebido a importância de certos temas, que foram analisados de forma superficial, e que merecem ser aprofundados em função da sua relevância para as organizações. Sendo assim, recomenda-se que novos estudos e pesquisas sejam feitos principalmente no que se refere à implantação de estudos de individualidade biológica em organizações (necessidade, custo e benefícios), estudos sobre a proximidade das equipes de esportes coletivos e as cooperativas que por terem na sua formação pessoas com objetivos bem próximos e que se dedicam pessoalmente à execução das tarefas, tem maiores condições de alcançar uma coesão quase plena e estudos sobre a importância da definição dos tipos psicológicos para a participação de indivíduos em equipes nas organizações.

Outro ponto que se destaca, é o fato deste trabalho ter permitido um contato com uma outra área, até então, completamente desconhecida e que na qual se pôde observar a existência de procedimentos muito próximos aos praticados na administração. Ficou claro que a administração já se faz presente nos esportes do mesmo modo que se observou que certos conhecimento e procedimentos em prática nos esportes poderão ser muito úteis para as organizações. Isso deixa explícita a importância de interação entre áreas diferentes no sentido de cooperarem entre si na busca de melhores resultados nas suas atividades.

7. BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Jorge. A atitude profissional do treinador.. **Revista Treino Desportivo**. Edição do CEFD- Centro de Estudos e Formação Desportiva. Publicação Trimestral, 1997 p.3-10.

ASTI VERA, Armando. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Globo, 1989.

BALCÃO, Yolanda, CORDEIRO, Laerte. **O Comportamento Humano na Empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: FGV, 1975.

BARBANTI, Valdir. **Teoria e prática do treinamento desportivo**. São Paulo: Edgard Blücher: 1979.

BARBANTI, Valdir. **Dicionário de Educação Física**. Manole Ltda. São Paulo, 1994.

BEER, Michel e WALTON, Richard E. Nota da Harvard Business School: Sistemas de recompensa e o papel da remuneração. In: VROOM, Vitor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BYHAM, William, WELLINS, Richard, Wilson, Jeanne. **Equipes Zapp**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHELLADURAI, P. O treinador e a motivação dos seus atletas. **Revista Treino Desportivo**. nº22. Dez. 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. vol. 2. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa**. vol. 5. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas : uma abordagem contingencial.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

COHEN, Susan. Forças que encorajam o uso de equipes. In: GALBRAITH, Jay e EDWARD, Lawler. **Organizar para competir no futuro.** São Paulo: McGraw- Hill, 1995.

DANTAS, Estélio. **A prática da preparação física.** . Rio de Janeiro: Shapeed, 1998.

FIGUEIREDO, Sâmia. Variáveis que interferem no desempenho do atleta de alto rendimento. In: RUBIO, Kátia. **Psicologia do Esporte: interface, pesquisa e intervenção.** 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

FLEURY, Suzy. **Competência Emocional: o caminho da vitória para as equipes de futebol.** São Paulo: Editora Gente, 1998.

FLIPPO, Edwin Bly. **Princípios da administração de pessoal;** Tradução de Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1980.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados;** tradução Antônio Carlos Serrano. São Paulo: Makron Books, 1992.

HALL, Calvin Springer. **Teoria das personalidades;** tradução Lauro Bretores. São Paulo: EPU, Editora do Universo de São Paulo, 1973.

HELLER, Robert. **Como gerenciar equipes.** São Paulo: Publifolha, 1999.

LISBOA, Carlos. O capitão de equipa nos desportos coletivos. **Revista Treino Desportivo**.. nº12. Publicação da Direção Geral dos Desportos- Lisboa. Julho, 1989. p.35-37

LUIS, Fernando. A relação treinador- atleta. **Revista Treino Desportivo**. nº9. Setembro de 1998.

MARCONI, Maria de A., LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações de trabalhos científicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, Maria de A., LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINS, João Bouzas, GIANNICHI, Ronaldo. **Avaliações e prescrições da atividade física: Guia Prático**. 2. ed. Rio de Janeiro: Shape, 1998.

MARQUES, José Aníbal, KURODA, Sergio. Iniciação desportiva: instrumento para a socialização e formação de crianças e jovens. In : Rubio, Kátia. **Psicologia do Esporte: interface, pesquisa e intervenção**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

MATVEEV, Lev Pvilovch. **Treino desportivo: metodologia e planejamento; adaptação técnica e científica** Antônio Carlos Gomes. 1. ed. Guarulhos: Phorte, 1997.

MARGERISON, Charles, McCann, Dick. **Gerenciamento de equipes: novos enfoques práticos**; tradução de Ricardo Gouveia. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1996.

MARTINI, Luís de Andrade. Fundamentos de preparação psicológica do sportista. In Rubio, Kátia. **Psicologia do Esporte: interface, pesquisa e intervenção**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

MATARAZZO, Fabiola. A tipologia jungiana e a sua utilização no esporte. In: Rubio, Kátia. **Psicologia do Esporte: interface, pesquisa e intervenção**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

MONTIEL, Antônio. Treinador: técnico e formador. **Revista Treino Desportivo**. p. 11-12. julho de 1997

PONTES, Benedito R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTr, 1996.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

ROSE Jr. Rose De. O esporte e a psicologia: enfoque do profissional de esporte. In: Rubio, Kátia. **Psicologia do Esporte: interface, pesquisa e intervenção**. 1. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

RUBIO, Kátia, SIMÕES, Antônio. Uma análise das relações interpessoais em uma equipe esportiva. **Revista Brasileira de Ciência do Esporte**. nº3, 1998, , 60-70.

SILVA, Monge da. Planejamento do Treino. **Revista Treino Desportivo**. nº4, 1998.

SKINNER, Wickham. Muito Chapéu Para Pouco Gado: gestão de recursos humanos. In: VROOM, Vitor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

THOMAS, Alexander. **Esporte: introdução à psicologia**; tradução Maria Lenk. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1983.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de Pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

TUBINO, Manuel José Gomes. **Metodologia Científica de Treinamento Desportivo**. São Paulo: Ibrasa, 1984.

VERDUSSEN, Roberto. **Ergonomia**: a racionalização humanizada do trabalho. Rio de janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.